Résumé

La franchise constitue l'une des formes de commerce qui a connu, ces dernières années, une expansion considérable permettant d'assurer au consommateur une variété de l'offre et un assortiment des produits. Elle est devenue, l'un des faits marquants de l'univers économique marocain.

Les franchises d'habillement se positionnent en leader sur le marché de la franchise; En effet, la réussite de ces franchises dépend énormément de l'organisation, de la formation du personnel, de la formation aux techniques de vente et aux techniques de management pour le franchisé et son équipe.

Ce travail donne une vue générale sur l'évolution de la franchise au Maroc. Il présente ensuite une analyse du secteur de l'habillement développé sous forme de franchise à travers 2 études, l'une auprès des deux principaux franchises opérant dans le secteur de l'habillement : Marwa et Zara ; et une deuxième étude d'ordre quantitatif auprès des consommateurs afin d'avoir leur point de vue concernant ce nouveau mode de commerce.

Mots clés : franchise, théorie de l'agence, théorie des coûts de transaction, savoir faire, secteur de l'habillement, organisation, franchiseur, franchisé, consommateur.

Abstract :

The franchise constitutes one of the forms of trade which knew, these last years, a considerable expansion allowing to assure the consumer a variety of offer and an assortment of products. It became, one of the notable facts of the Moroccan economic world.

The franchise of clothing is the leader on the market of franchise; in fact, the success of these franchises depends on the organization, the training of the personnel, the training in the techniques of sale and in the techniques of management for the franchisee and its team.

This labour offers a general review on the evolution of franchise in Morocco. It introduces then an analysis of the area of the clothing developed in form of franchise across 2 studies, the one about two franchises operating in the area of clothing: Marwa and Zara; and a second study of quantitative order to the consumers to have their point of view concerning this new mode of trade.

Key words: Franchise, agency theory, the resource scarcity theory, area of clothing, organization, franchisor , franchisee, consumer.

Introduction générale

Dans le monde des affaires où tout pousse à se regrouper, rester seul est aujourd'hui un exploit risqué conditionné par un talent exceptionnel, un emplacement de premier plan, ou une trésorerie hors du commun. La profession commerciale a subi des mutations et la plénitude des fonctions traditionnelle éclate en délégations consenties à des centrales d'achat, des groupements de notoriété. Cette évolution a été imposée par la délocalisation des marchés, la nécessité d'accompagner leur extension et celle de répondre à la demande croissante des consommateurs, à une époque marquée par la mondialisation des échanges.

Sans la mise en place de réseaux de distribution capables de transporter un produit de son lieu de fabrication à son lieu de consommation, cette extension n'aurait pas vu le jour[1]. La franchise en est une illustration.

En fait, elle tire son nom et ses origines lointaines du Moyen-âge alors que les rois de France octroyaient à des villes ou à des corporations de marchands des "franchises" leur conférant certains droits d'exploitation. Ainsi la Compagnie des Cent Associés et la Compagnie de la Baie d'Hudson ont, à l'origine, obtenu des "franchises" qui leur ont permis d'entreprendre leurs activités commerciales au Canada. « Vers la fin du 19e siècle, certaines entreprises d'avant-garde ont eu recours à des formes rudimentaires du franchisage. L'on vit donc alors apparaître la formule d'associés gérants de la chaîne F.W. Woolworth, le réseau d'agents locaux de la Singer Sewing Machines Company et le regroupement d'achats, d'enseigne et de publicité des pharmaciens Rexall. » [2].

Avec l'industrialisation grandissante qui marqua le début du 20e siècle, plusieurs virent dans le franchisage un moyen moderne de faire face à certains défis majeurs que leur posait alors la distribution de produits sur un vaste territoire.

Durant cette période, le franchisage connût donc un essor important surtout dans les domaines de la distribution de produits pétroliers (les stations-service), d'automobiles (les concessionnaires) et de boissons gazeuses (les embouteilleurs locaux).

La forme de franchisage alors utilisée n'était pas la franchise d'exploitation que l'on connaît aujourd'hui mais plutôt ce qu'on qualifie maintenant de "franchise de produits". En effet, dans ce type de franchise, le rôle du franchiseur consistait surtout à apporter le produit au franchisé et celui du franchisé d'en assurer la distribution sur son territoire local. Le franchiseur était donc généralement le manufacturier du produit ou un grossiste qui s'assurait, par le biais du franchisage, d'un réseau de distribution identifié à son ou ses produits.

Cette nouvelle approche du franchisage a été la clé qui lui a permis de s'étendre dans presque tous les secteurs du commerce de détail puis dans le secteur des services.

Le concept de la franchise a fait ses preuves dans le monde entier. Il repose sur une méthode de collaboration étroite entre un franchiseur, créateur du concept, et un franchisé qui exploite

[1] Torbey (K.), *Les contrats de franchise et de management à l'épreuve du droit des sociétés,* LGDJ, 2002.
[2] Bessis P., (1992) « le contrat de franchisage », collection droit des affaires.

ce concept à son propre compte en contrepartie d'une rémunération sous forme de royalties, redevances. Au Maroc, c'est dans le domaine des services que la franchise a fait son apparition avant de connaître un essor considérable à partir de 2001, année de la suppression des tarifs de référence.

Cette nouvelle culture constitue l'une des formes de commerce qui a connu, ces dernières années, une expansion considérable puisqu'elle a réalisé un accroissement important passant de 11 réseaux en 1990, à l'échelle nationale, à 342 à fin mars 2008 permettant d'assurer au consommateur une variété de l'offre et un assortiment des produits. Elle est devenue, l'un des faits marquants de l'univers économique marocain.

Les noms les plus connus comme Mango, Mc Donald's, Yves Rocher,etc. sont devenus familiers. Des enseignes marocaines, se sont également installées sous cette nouvelle forme, telles que Mobilia, Kitéa, Marwa…

Le commerce de l'habillement est, le secteur qui se développe le mieux sous la forme de franchise au Maroc, il constitue à lui seul 29% des réseaux représentés par des enseignes étrangères et locales et touche essentiellement une clientèle aisée.

Contrairement à d'autres secteurs, la franchise d'habillement s'impose et crée la tendance sur le marché. Et ce, malgré l'anarchie le caractérisant et la multitude d'intervenants y opérant.

A force d'organisation et de rigueur puis d'un investissement conséquent en recherche et développement, les franchises du secteur de l'habillement ont réussi à séduire la clientèle marocaine, en s'attaquant d'abord aux élites de couches sociales aisées. Une cible plus facile à toucher du fait de leurs habitudes d'achat et de leur historique de consommation à l'étranger. Une fois cette cible de clientèle atteinte, ces franchises ont d'élargit le spectre de leurs cibles, en recrutant dans la classe moyenne et celle à revenus limités.

En effet, la réussite de la franchise dépend énormément de son organisation, de la formation du personnel, de la formation aux techniques de vente et aux techniques de management pour le franchisé et son équipe.

En raison des spécificités de chaque réseau, les franchiseurs fournissent généralement eux même cette formation à leurs franchisés et ce, dans le souci de la confidentialité du concept qui doit être respecté fidèlement par le franchisé.

Cette réussite est en relation aussi avec l'emplacement, la rigueur dans l'application des principes de gestion et de promotion, et de l'adaptation de l'esprit du réseau au marché marocain.

Parler du marché marocain c'est parler du consommateur marocain, Le consommateur est l'acteur le plus important de la franchise, mais aussi le plus difficile à cerner. Ses habitudes de consommation liées à son environnement et à sa culture sont différentes. Il est plus sélectif, plus réfléchi et détermine ses achats de façon plus raisonnée.

Le consommateur du 21éme siècle est subtil et réactif : il commence à privilégier l'achat plaisir sur l'achat besoin, et fait connaître avec de plus en plus de vigueur ses avis sur la question.

En raison de cette forte évolution des habitudes d'achats du consommateur qui se dirige de plus en plus vers un « achat intelligent », la franchise lui propose un concept lucratif qui répond à ces besoins actuels et d'avenir.

Le présent travail vise essentiellement à expliquer l'essor remarquable de la franchise au Maroc ; et parmi les raisons qui justifient le choix de la franchise comme thème de mon mémoire, il y a lieu de citer :

- La franchise apparaît comme l'un des moyens les plus efficaces pour développer avec succès une entreprise commerciale. Elle conjugue les avantages du dynamisme de l'entreprise individuelle et la puissance économique de la grande organisation ;
- Le système de distribution en franchise est relativement récent, et ses performances économiques attirent un grand nombre de personnes ;
- les recherches en matière de franchise sont limitées. elles prennent généralement la forme d'analyses statistiques comme c'est le cas de l'étude de la direction du ministère du commerce et de l'industrie.
- « le taux de réussite en création d'entreprise en franchise approche 80% contre seulement 50% en création pure » d'après la fédération marocaine de la franchise[3].

Le domaine de recherche retenu est celui du secteur de l'habillement, et les principales hypothèses ayant été à l'origine de la présente recherche sont :

- le commerce de l'habillement constitue à lui seul 29% des réseaux développés sous forme de franchise au Maroc
- le Maroc passe de la terre de sous-traitance au réservoir de croissance pour les enseignes de prêt-à-porter.
- Les entrepreneurs marocains lancent leurs propres enseignes de prêt-à-porter alors qu'il se contentait des masters franchise pour se développer.
- Le consommateur marocain s'intéresse de plus en plus à ce mode de commerce, surtout dans le secteur de l'habillement.

Tout cela nous ramène à formuler la problématique suivante **« comment sont-elles organisées les franchises d'habillement au Maroc et quel est le rôle du consommateur marocain dans le développement de ce nouveau mode de commerce »**

Donc on va essayer de répondre aux principales questions suivantes :

- Pourquoi le secteur de l'habillement constitue à lui seul 29% sur l'ensemble des réseaux ?
- Faut-il désormais appartenir à un réseau de franchise pour pouvoir développer avec succès son entreprise dans le secteur de l'habillement ?
- Est ce que la présence de la franchise au Maroc arrive t- elle vraiment à changer les habitudes d'achat du consommateur marocain ou bien c'est une structuration du pouvoir d'achat du consommateur qui explique l'essor remarquable de ce mode de commerce.

[3] La fédération marocaine de la franchise est une association créée en 1997 afin de promouvoir ce nouveau mode de commerce et encourager la création et le développement des franchises au Maroc.

La méthodologie de recherche retenue est schématisée dans la figure ci-après :

Etape de la recherche	***Principal objectif***	***Partie du rapport correspondante***
Définition de la problématique	Fixation de la théorie de la recherche et de la démarche d'investigation à suivre	Introduction générale
Recherche bibliographique	Présentation général de ce mode de commerce	Première partie
2 enquêtes auprès des franchises et des consommateurs	Validation de la problématique de la recherche	Deuxième partie
Synthèse globale	Emission de recommandations générales	Conclusion générale

La première étape de la recherche a pour objectif de délimiter le sujet de recherche, d'examiner la faisabilité de l'étude de cas, de figer la problématique et de définir la démarche d'investigation à suivre.

Après le choix de la problématique à traiter, elle a été soumise à mon encadrant puis à des personnes reconnues dans ce mode de commerce, ainsi qu'à certains responsables du ministère du commerce et d'industrie.

La seconde étape est consacrée à la recherche bibliographique. Les informations collectées sont regroupées dans la première partie de mon mémoire. Le premier chapitre traite le concept de la franchise en général, et le deuxième porte sur le développement de ce mode de commerce au Maroc.

La troisième étape est consacrée à la validation de la problématique qui est divisée en deux phases :

- une première phase qui se déroule sous forme d'entretiens semi directifs auprès de deux franchises différentes du secteur de l'habillement : une première d'origine marocaine « Marwa » ; une deuxième qui a connu un grand succès dans le monde ainsi qu'au Maroc « zara » ;

- la deuxième phase s'effectue quant à elle par le biais d'un questionnaire d'enquête administré au grand public (consommateurs) afin d'avoir leur avis concernant la franchise.

La conclusion générale traduit les apports de cette recherche à travers l'émission de recommandations générales concernant la franchise au Maroc.

Partie I : la franchise au Maroc, une formule adaptée aux nouvelles exigences du commerce

Introduction partie 1 :

Dans le cadre de son appui au développement des Petites et Moyennes Entreprises en Afrique, la Banque Africaine de Développement a identifié le franchisage comme un moyen adéquat au renforcement du tissu économique. En effet, « ce mode d'affaires a la particularité d'offrir aux petites et moyennes entreprises franchisées la possibilité de profiter de l'expertise technique, du savoir-faire commercial et du réseau d'approvisionnement et de distribution du franchiseur »[4].

A ce titre, le franchisage s'est avéré être un instrument de promotion et de développement du secteur privé. Il a un effet multiplicateur dans des pays comme le Maroc où les conditions gouvernant son développement existent. Il permettra aux entreprises marocaines de mieux relever les défis de la globalisation et d'en tirer le meilleur avantage, en améliorant les standards de qualité à travers un transfert de savoir et une meilleure insertion dans le champ de la compétition.

L'amélioration du contexte économique du secteur de la franchise fait que de plus en plus d'entrepreneurs envisagent de développer un commerce sous cette forme de distribution, où le risque et relativement maîtrisé.

En effet, La notoriété de l'enseigne, le savoir-faire du franchiseur et la collection de produits et/ou de services offerts, testés et validés, offrent une alternative à l'entrepreneur marocain.

La franchise, continue d'évoluer et de couvrir de plus en plus de secteurs d'activités et de villes au Maroc, elle influence favorablement la qualité de nos circuits de distribution, nos investissements, nos emplois et notre consommation.

La franchise est donc un secteur porteur si on dépasse toutes les contraintes auxquelles butent encore les opérateurs intéressés par ce nouveau mode de commerce à savoir les problèmes de financement des projets de franchise, de l'immobilier commercial, en plus du vide juridique en la matière à cause justement de la nouveauté de ce mode de commerce.

Dans cette perspective, on propose dans un premier temps de découvrir de façon générale le système de franchise ainsi que son fondement au regard de la théorie pour aboutir à une présentation des données quantitatives et qualitatives permettant de mieux comprendre certains aspects de l'univers de la franchise au Maroc.

Chapitre 1 : Présentation du système de la franchise

Introduction chapitre 1 :

[4] D'après M.Luciano Borin, directeur du département du secteur privé Banque Africaine de Développement.

La franchise est, avec la concentration des grandes entreprises de distribution, l'un des phénomènes majeurs de l'évolution du commerce, elle permet de créer, sur un territoire donné, un réseau d'entreprises, liées entre elles et possédant la même image, dont les procédures opérationnelles et, souvent, les produits et les caractéristiques de qualité, sont homogènes et identifiables.

Afin de mieux cerner davantage le concept de franchise, nous allons présenter dans une première section le système de franchise dans sa globalité, cadre d'analyse préalable pour appréhender la dynamique de la relation franchiseur- franchisés. Dans une deuxième section nous présentons les principales explications théoriques fondées sur trois théories à savoir : la théorie de l'agence, la théorie de la rareté des ressources et la théorie des coûts de transactions.

Section 1 : qu'est ce que la franchise ?

Ce n'est qu'après avoir donné une définition, que nous pourrons en analyser les éléments fondamentaux d'une part et en définir une typologie d'autre part.

Paragraphe 1 : Essai de définition de la franchise

Définir la franchise est une opération très délicate compte tenu du fait que les concepts varient énormément d'un cas à l'autre, ce qui rend très difficile de faire ressortir les éléments communs à toute relation de franchisage et qui en constituent le cœur même.

La franchise peut être définie comme un accord commercial permettant d'associer la réputation (image de marque), l'innovation, le savoir faire et les compétences techniques de l'innovateur (franchiseur) à l'énergie, au travail et à l'investissement d'un tiers (le franchisé) en vue de fournir et de vendre des produits et des services.

Selon M. Khan[5] « La franchise est un échange de relations commerciales, économiques et humaines constaté dans un contrat. Le franchiseur et franchisé trouvent dans le contrat un intérêt commun, tout en conservant leur indépendance. »

Les efforts pour définir le franchisage ont été multiples et il existe, notamment aux États-Unis et au Canada une grande quantité de définitions: certaines mettent l'accent sur l'aspect juridique, d'autres sur l'aspect de la mise en marché, d'autres sur l'aspect de l'image et d'autres sur l'aspect du savoir-faire.

II n'existe malheureusement pas de définition simple et précise de ce qu'est la franchise. Le terme est souvent utilisé pour décrire une vaste gamme d'accords commerciaux, dont la forme et le contenu peuvent varier d'un secteur à un autre et même d'une compagnie à une autre.

En son sens le plus restreint, il s'applique aux ententes par contrat autorisant la vente d'un produit, d'un procédé ou d'un service à l'intérieur d'un territoire donné en contrepartie du paiement d'un droit minimum. Ce produit, procédé ou service sera commercialisé sous une

[5] Khan M. (2002), « Franchise et partenariat : Développer ou intégrer un réseau d'enseignes en commerce associé »,.Ed. Dunod.

marque de commerce précise et le franchiseur déterminera les méthodes de commercialisation à utiliser.

Toutefois une franchise comporte généralement un certain nombre d'éléments additionnels. Un des tout premiers éléments à incorporer dans l'accord est celui d'une relation continue entre le franchiseur et le franchisé. D'ailleurs, l'International Franchise Association, qui regroupe des franchiseurs, définit comme suit la notion de franchisage: « Une franchise est un rapport continu entre un franchiseur et un franchisé au moyen duquel l'ensemble des connaissances et de l'image, du succès et des techniques de production et de commercialisation du franchiseur sont mis à la disposition du franchisé moyennant rétribution. »

C'est grâce à ce rapport continu que le franchisé peut avoir accès à tout ce que le franchiseur lui offre: un nom, des symboles, des logos, un appui financier, une orientation, un entraînement professionnel un produit. D'un autre côté, ce franchisé devra en contrepartie avancer des fonds, monter et maintenir un inventaire, acheter de l'équipement, conserver un certain niveau de qualité et de performance, utiliser les procédés opérationnels du franchiseur, participer aux campagnes de promotion et payer des droits.

La franchise a été également définie par la Fédération Française de la Franchise[6] comme : « *une méthode de collaboration entre une entreprise, le franchiseur, d'une part, et une ou plusieurs entreprises, les franchisés, d'autre part. Elle implique pour le franchiseur :*

- *La propriété ou le droit d'usage de signe de ralliement de la clientèle : marque de fabrique, de commerce ou de service, enseigne, raison sociale, nom commercial, signes et symboles, logos;*
- *L'usage d'une expérience, d'un savoir-faire;*
- *Une collection de produits et/ou de services.*

La conjonction originale de ces trois éléments forme le concept de franchise. De ce fait, le réseau de franchise par son organisation et son développement, contribue à améliorer la production et/ou la distribution des produits et/ou services ou à promouvoir le progrès technique et économique tout en réservant aux utilisateurs une partie équitable du profit qui en résulte ».

Me Jean H. Gagnon[7] a bien défini ce concept. Étant bien conscient que sa définition comme toutes les autres n'est sans doute pas parfaite mais elle a l'avantage d'expliquer chacun des éléments fondamentaux d'une relation de franchise.
Le franchisage est à son avis:

Une relation contractuelle entre deux entreprises par laquelle l'une d'entre elles appelée le "Franchiseur" accorde à l'autre appelée le "Franchisé" le droit de faire affaire d'une manière particulière, développée par le Franchiseur, dans un territoire délimité, selon des normes définies et sous une des marques de commerce ou enseignes données, pour une durée limitée contre rémunération.

[6] La FFF est née en 1971. En 35 ans, elle est devenue le représentant incontournable des réseaux de franchise et l'interlocuteur privilégié des pouvoir publics en France.
[7] Me Jean H. Gagnon est un des pionniers de la franchise au Québec et au Canada. Auteur de plusieurs ouvrages sur la franchise notamment : «La franchise au Québec» ; Comment acheter une franchise»; «Comment lancer votre réseau de franchises»; «Les pièges du franchisage: Comment les éviter».

Les principaux éléments de cette définition sont :

- L'existence d'une «relation contractuelle»

C'est-à-dire une relation basée sur un contrat et non pas sur un lien de propriété ou de contrôle de l'une des entreprises de l'autre.

- L'existence de «deux entreprises»

De par la nature du franchisage, chacune des parties dans la relation Franchiseur-Franchisé devra être indépendante de l'autre, sauf à l'égard des restrictions qui seront contenues dans le contrat de franchise conclu entre elles.

L'existence d'une relation contractuelle «par laquelle l'une d'entre elles (le Franchiseur) accorde à l'autre (le Franchisé) le droit de faire affaire d'une manière particulière développée par le Franchiseur...»

Comme dans tout contrat, chacune des parties doit apporter une contribution à une relation contractuelle.

Dans un contrat de franchise, la contribution du Franchiseur sera une façon particulière de faire affaire, c'est-à-dire une recette que le Franchiseur aura pris préalablement soin de concevoir, d'élaborer, de développer et d'expérimenter.

- Le territoire délimité

La permission accordée par le Franchiseur au Franchisé de faire affaire selon la recette particulière du Franchiseur, sera limitée à un territoire précis, décrit dans le contrat de franchise.

- Le droit de faire affaire «selon des normes définies»

L'un des droits et l'une des obligations fondamentales du Franchiseur vis-à-vis l'ensemble de ses franchisés sera de voir au respect de la recette par tous les franchisés, d'autant plus que l'uniformité entre les différents franchisés sera presque toujours l'un des ingrédients principaux du succès de la recette. De plus le franchisé est soumis à un manuel d'exploitation.

- Le droit de faire affaire «sous une des marques ou enseignes données»

La recette du Franchiseur et l'utilisation de cette recette par les Franchisés sont généralement révélées au public par des marques ou des enseignes particulières.

Le fait que les accords de franchise, en tant que méthode commerciale, aient pris de l’ampleur si rapidement (dans le monde entier) au cours des dix dernières années s’explique simplement : les franchises constituent un moyen efficace de conjuguer les forces, les compétences et les besoins du franchiseur et du franchisé. Pour réussir véritablement, chacun s’appuie sur l’autre.

Paragraphe 2 : Les acteurs du système de franchise

Le système de franchise réunit non pas deux acteurs (franchiseurs et franchisés) mais quatre acteurs[8] :

- Le franchiseur
- Le franchisé
- Le réseau de franchise
- Le consommateur

A. Le franchiseur :

Le franchiseur est un entrepreneur indépendant qui a mis au point et exploité un concept original dans plusieurs magasins pour apprendre et vérifier si le concept est bon. Ensuite, il apporte aux franchisés une formation pour qu'ils utilisent son concept. Il fait la promotion de sa marque, la recherche et l'innovation. Il apporte les moyens humains et financiers afin de développer son concept dans le temps. Il est lié à ses franchisés par un contrat répondant aux règles du code de déontologie de la franchise.

Puisque franchiser c'est réitérer une réussite, c'est sous le contrôle du franchiseur et avec son assistance que le franchisé va réitérer cette réussite définie et éprouvée par le franchiseur.

1. Pouvoir de contrôle du franchiseur :

La finalité de ce contrôle est de mettre en pratique le système conçu et expérimenté par le franchiseur. Celui-ci a donc le devoir de contrôler la fidélité de la réitération du modèle qu'il a défini.

De multiples dispositions contractuelles découlent de cette nécessité de contrôle. Elles s'ordonnent autour de deux idées :

- Permettre au franchiseur de vérifier le respect par les franchisés des standards de qualité fixés par la franchise et inscrits dans les livrets d'instruction, ce qui est de l'essence même du contrat de franchise,
- Permettre la surveillance de l'équilibre d'exploitation des franchisés, si le franchiseur a inclus cette surveillance dans l'équilibre contractuel.

2. devoir d'assistance du franchiseur :

- *aide à la réitération fidèle du savoir faire*

Dès lors que le franchisé a accepté de mettre en œuvre le système de conduite des affaires mis au point par le franchiseur, ce dernier doit lui apporter les conseils nécessaires à la réitération de ce système.
La mise en œuvre de ce devoir d'assistance est l'un des points les plus délicats dans le management d'un réseau de franchise mais il ne suffit point de réussir à veiller sur la bonne application du savoir faire initialement transmis, il faut encore mettre à jour ce savoir faire.

- *actualisation du savoir faire*

La nécessité d'une actualisation constante du système se comprend aisément, le contrat de franchise est un contrat à exécution successive, c'est-à-dire un contrat dont l'exécution

[8] Leloup J.M. (2004), « La franchise Droit et pratique », Délmas, 4ème édition.

s'étend sur un certain laps de temps. Au cours de cette durée, les composants du savoir faire vont évidemment devoir s'adapter à l'évolution des techniques, du marché, des contraintes légales ou fiscales. Figer le système franchisé, c'est perdre l'avantage concurrentiel nécessaire à l'existence du savoir faire.

Les développements qui précédent illustrent la nécessité pour le franchiseur de mettre à la disposition du franchisé :

- une marque valide ;
- Un savoir faire substantiel, éprouvé et identifié ;
- Une assistance continue à la réitération fidèle du savoir faire

En l'absence de la réunion de ces trois éléments, on peut se trouver en présence d'un autre type de contrat, parfaitement valide. Ainsi, la seule mise à disposition d'une marque constitue un contrat de licence de marque, la seule communication d'un savoir faire suffit à un transfert de technologie, la seule assistance technique peut faire l'objet d'un contrat d'entreprise[9].

Mais il faut la réunion des trois éléments constitutifs énoncés dans la définition pour qu'il y ait contrat de franchise.

B. Le Franchisé:

Le franchisé est un entrepreneur indépendant sélectionné par le franchiseur et doit avoir un esprit d'entreprise. Il est responsable des moyens humains et financiers qu'il apporte, et participe à la réussite du réseau de franchise.

L'exploitation du savoir faire par le franchisé est la finalité du contrat : « tout l'apport du franchiseur, ses recherches, ses exigences, la mise en forme dans des supports écrits, magnétiques ou audiovisuels, l'acquisition d'une notoriété, tout cela a pour but la pratique de l'activité qui fait l'objet de la franchise »[10].

Le franchisé reçoit le savoir faire pour l'exploiter obligatoirement et totalement. C'est une obligation pour le franchisé et c'est son intérêt. Ce qu'il paye par les sommes versées au franchiseur c'est le droit de mettre en œuvre la franchise. Ne pas l'appliquer totalement, c'est laisser inutilisée une partie de son achat. C'est aussi prendre des risques, car le franchiseur ayant réussi, il y a de fortes probabilités pour que le franchisé réussisse aussi bien s'il adhère parfaitement aux instructions du franchiseur.
Mais la franchise ne convient pas à tout le monde et la personne qui désire s'impliquer dans une telle relation doit posséder certaines, aptitudes comme le souligne Me Gagnon[11], les aptitudes du futur franchisé se divisent en deux grandes catégories, à savoir les aptitudes générales que le futur franchisé devra posséder quelque soit le réseau auquel il décidera d'adhérer, et les aptitudes particulières correspondant au secteur d'activités dans lequel s'inscrit le nouvel établissement franchisé.

---

[9] Pour plus de détails sur la franchise et les autres formes d'association voir annexes.

[10] Khan M. (2002), « Franchise et partenariat : Développer ou intégrer un réseau d'enseignes en commerce associé »,.Ed. Dunod.

[11] Gagnon, J.H., Comment acheter une franchise, Guide du franchisé, 1984

1. Aptitudes générales

Une personne qui désire devenir franchisé doit posséder un certain nombre d'aptitudes, qui lui permettront de fonctionner avec succès à la fois comme dirigeant d'une petite entreprise et comme membre d'un réseau possédant une formule particulière à appliquer de façon relativement uniforme dans tous les établissements. Les aptitudes générales qui sont requises d'une personne qui, pour la première fois, veut exploiter une entreprise à l'intérieur d'un réseau de franchisage, sont les suivantes.

- Goût des affaires et du risque :

Malgré son apparente facilité et son niveau de risque moins élevé que l'entreprise individuelle, la nouvelle entreprise franchisée n'échappe pas aux règles habituelles que doivent suivre toutes les entreprises et celui qui la dirige doit être en mesure de faire place à toutes les contraintes psychologiques que connaissent la plupart des dirigeants de petites entreprises.

Pour ce qui est des aspects positifs de ces contraintes psychologiques, elles nécessiteront du franchisé un goût et un souci constant d'améliorer le rendement de son entreprise, éléments que nous regroupons sous l'expression "goût des affaires". Cette recherche constante pour améliorer son entreprise et cette capacité, même à l'intérieur d'un système déjà bien organisé, de faire ce pas additionnel qui permettra à son entreprise de se démarquer en termes de profits vis-à-vis ses concurrents, sera un élément fort important du succès d'une entreprise franchisée, comme il l'est d'ailleurs pour le succès de toute entreprise.

Quant aux aspects négatifs qui se dégagent de ces contraintes, le goût des affaires ainsi que le goût du risque qui doit lui être rattaché permettront au nouveau dirigeant d'entreprise de résister à certaines pressions qui s'exerceront inévitablement sur lui quoique ces pressions puissent être de différents niveaux selon la taille de l'établissement franchisé. Quoiqu'il en soit, un nouveau franchisé devra s'attendre à subir certaines pressions, que ce soit au niveau financier ou au niveau de la gestion de son entreprise, et il devra être en mesure d'y faire face et de continuer, même dans un tel contexte, à prendre des décisions mûries et raisonnées.

- Goût de travailler sans compter :

Comme toute nouvelle entreprise, la nouvelle entreprise franchisée exigera de son dirigeant une quantité d'heures de travail qui dépassera de beaucoup la moyenne des heures de travail d'une personne qui est employée, surtout dans les premiers temps.

Le goût de travailler s'évaluera d'après les capacités et la volonté du nouveau dirigeant d'entreprise, mais aussi d'après les impacts que les heures de travail additionnelles pourraient avoir sur sa situation personnelle et familiale.

- Capacité d'accepter un encadrement serré et d'assumer, en même temps, le risque de son entreprise :

Cette aptitude peut être déterminante dans la décision d'une personne d'adhérer ou non à un système de franchise.

la franchise présente une situation particulière où la personne qui dirige l'établissement franchisé doit, tout en assumant la gestion et les risques liés à cet établissement, se soumettre

en même temps à un système rigide et subir un encadrement souvent très serré de la part du franchiseur.

Aussi, le franchisé doit savoir et accepter à l'avance qu'il devra fonctionner dans un système de contraintes très sévères tout en assumant les risques de son entreprise et qu'il devra adhérer quelquefois à des politiques qu'il considère désavantageuses ou qui ne lui paraissent pas les plus propices à l'épanouissement de son commerce.

- Capacité de négocier et de communiquer

La capacité de communiquer et de négocier sera sans aucun doute un atout majeur pour un futur franchisé qui, tout au long de l'exploitation de son commerce, aura à maintenir une communication constante et à négocier sur une base régulière avec son franchiseur ainsi qu'avec les autres franchisés du même réseau pour parfois obtenir certains avantages, faire passer certaines idées quant à l'exploitation du réseau, obtenir ou fournir une aide ou une assistance quelconque et tenter de changer certaines politiques du réseau qui ne lui semblent pas propices ou de faire adopter de nouvelles politiques qui lui semblent plus profitables.

- Ambition réelle mais pas une ambition sans limite

Le franchisé doit avoir l'ambition qui lui donnera la motivation nécessaire pour faire face à toutes les contraintes qu'il rencontrera dans l'exploitation de son établissement mais une ambition qui n'excédera pas les limites raisonnables que lui impose le système de franchise dans lequel il doit fonctionner.

- Intérêt pour la gestion et capacité de gérer

Pour le franchisé, l'intérêt et la capacité de gérer s'étendent notamment à tous les aspects de la gestion, également à tous les aspects de la gestion financière et administrative incluant la préparation de rapports, l'étude de rapports, l'étude d'états financiers, la préparation de budgets et, généralement, toute la phase de gestion et de planification qui supporte le succès de toute entreprise.

2. <u>Aptitudes particulières au secteur d'activités</u>

Dans un deuxième temps, le futur franchisé doit également évaluer ses aptitudes particulières à l'égard du secteur d'activités dans lequel il œuvrera.

Dans cette catégorie, Maître Gagnon[12] note trois aptitudes particulières qui devront être considérées au préalable.

- Connaissance générale du domaine d'activités, de ses exigences et de ses particularités :

La connaissance du domaine d'activités requise d'un nouveau franchisé est naturellement beaucoup moindre que celle qui est requise d'une personne qui démarrerait une nouvelle entreprise individuelle dans le même domaine. Cela ne signifie cependant pas que n'importe qui peut lancer une entreprise franchisée dans n'importe quel domaine sans posséder aucune connaissance préalable dans ce domaine.

Même si cela est théoriquement possible dans un système de franchise bien conçu, en pratique cela risque fort de rendre rapidement le nouveau franchisé, qui n'avait pas considéré

[12]Gagnon, J.H., Comment acheter une franchise, Guide du franchisé, 1984

les exigences et les contraintes particulières du domaine choisi, très malheureux car il constatera que, même si le système lui fournit la formation et les informations dont il a besoin, il ne se sent pas à l'aise dans ce domaine.

- Intérêt pour le type d'activité concernée

Une fois que le nouveau franchisé aura acquis certaines connaissances générales sur le domaine d'activités dans lequel il désire exploiter un établissement, il doit s'assurer qu'il possède un intérêt suffisamment fort pour exploiter une entreprise dans ce domaine pour la période initiale du contrat de franchise qui, le plus souvent sera de cinq à dix ans.

- Mobilité du futur franchisé

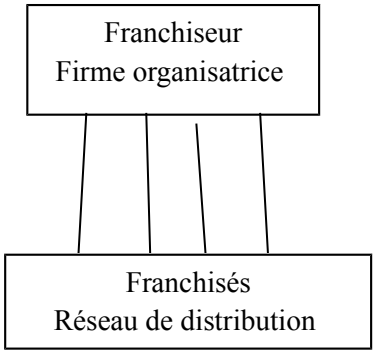
Le franchisé devra immédiatement établir quelles sont les limites à sa mobilité afin de pouvoir repérer le ou les emplacements qu'il jugerait acceptables pour établir son commerce.

Après avoir présenté les deux principaux acteurs de la franchise, il parait utile de définir brièvement le réseau de franchise ainsi que le consommateur.

C. Le réseau de franchise:

Le réseau de franchise est constitué du franchiseur et de ses franchisés, tous porteurs de la même enseigne, symbole de l'identité et de la réputation du réseau.

Schéma d'un réseau de franchise



Source : Leloup J.M. (2000), « La franchise Droit et pratique », Délmas, 3ème édition.

La force d'une enseigne ou d'une marque est qu'elle influence d'une manière très importante l'achat du consommateur. Cette enseigne ou marque garantit la qualité du service apporté au consommateur. Cette garantie est assurée par la transmission et par le contrôle du respect du savoir faire et par la mise à disposition d'une gamme de produits, services ou technologies qui évolue et qui progresse. Le franchiseur doit contrôler le respect de tous les éléments constitutifs de l'image de marque par les franchisés, ceci afin de protéger le consommateur et les franchisés eux même.

D. Le consommateur:

Le consommateur est une personne qui achète pour son usage des produits et des services; c'est l'acteur le plus important de la franchise mais aussi le plus difficile à comprendre. Ses habitudes de consommation varient selon son environnement et sa culture. Elles sont différentes selon sa situation géographique.

L'entreprise a donc besoin de s'adapter chaque fois pour répondre à ses attentes. Le consommateur évolue rapidement et l'entreprise est obligée de suivre les changements qu'il décide. Il est mieux informé qu'avant, attend plus de service dans ses achats et il préfère les produits de base pour mieux profiter de ses envies.

« Le consommateur des années 90 et 2000 planifie, achète mieux, au bon prix, dans la quantité nécessaire ; et la franchise permet une adaptation aux nouvelles typologies de consommateurs, elle facilite également le contact de proximité »[13].

Après avoir mis le point sur les définitions de la franchise ainsi que ses principaux acteurs, il parait utile de dévoiler quels sont ses éléments fondamentaux et quels sont ses différents types.

Paragraphe 3 : Les éléments fondamentaux de la franchise :

La franchise repose sur trois piliers essentiels à son développement : la marque, le savoir-faire et l'assistance (technique ou commerciale).

A. La marque

La marque joue, en matière de franchise, un rôle fondamental, elle fait partie intégrante de la notion de franchise. Si la marque ne répond pas aux exigences nécessaires pour être protégée, la constitution de franchise est impossible.

En franchise, tout ce qui est relatif à la marque devient essentiel dès lors que celle-ci constitue un élément incorporel important, pris en compte par le franchiseur et repris en compte par le franchisé, d'ou l'utilité de choisir sa marque avec attention sachant qu'elle doit répondre à deux objectifs : elle doit être attrayante commercialement tout en étant forte juridiquement.

Pour être valable, la marque doit répondre à certaines conditions[14] :

- Elle ne doit pas comporter des indications propres à tromper le public ;
- Elle doit avoir un caractère original, ce qui exclut les marques génériques ou nécessaires (celles constituées uniquement par appellation usuelle du produit ou du service désigné) ainsi que les marques descriptives[15] (celles composée exclusivement de termes indiquant la qualité essentielle du produit ou du service, ou sa composition).

[13] La franchise au Maroc, dossier réalisé par l'observatoire de la franchise au Maroc.
[14] Leloup J.M. (2004), « La franchise Droit et pratique », Délmas, 4ème édition.
[15] les marques génériques ou nécessaires sont celles constituées uniquement par appellation usuelle du produit ou du service désigné ; et les marques descriptives sont celles composées exclusivement de termes indiquant la qualité essentielle du produit ou du service, ou sa composition.

- Elle doit être disponible, c'est-à-dire qu'un tiers n'ait pas déjà acquis de droits sur le signe choisi. Cela nécessite que le déposant effectue des recherches approfondies pour éviter tout risque d'annulation de la marque ultérieurement.

Dès la signature du contrat de franchise, le franchiseur met la marque dont il demeure propriétaire, à la disposition du franchisé, à charge pour lui de l'exploiter en veillant strictement à maintenir l'image de marque qui s'y rattache. L'image de marque est en effet, le ciment de toute franchise, constituant le signe de ralliement pour le consommateur que l'on cherche à fidéliser.

A. Le savoir-faire :

L'esprit de la franchise doit être continuellement guidé par une idée directrice : franchiser, c'est opérer la réintégration d'une réussite commerciale, d'un savoir –faire.

1. Notion de savoir faire :

« Le savoir faire est un ensemble finalisé de connaissances pratiques, transmissibles, non immédiatement accessibles au public, non brevetées et conférant à celui qui maitrise cet ensemble un avantage concurrentiel »[16].

Nous allons développer cette définition :

- Ensemble finalisé : les diverses techniques, procédures, modes opératoires, etc. constituant le savoir faire ont un but précis : optimiser le métier du franchiseur qu'il va faire pratiquer aux franchisés. Il y a dans le savoir faire une dimension d'organisation qui effectue le tri parmi les connaissances et les procédés utilisés pour n'en retenir que ce qui valorise le métier exercé.

- De connaissances : le savoir faire est un élément immatériel, de nature intellectuelle.

- Pratiques : le savoir faire doit avoir une utilité opérationnelle. C'est une connaissance appliquée.

- Transmissibles : le savoir faire se distingue par sa transmissibilité.

- Non immédiatement accessibles au public, ce qui ne veut pas dire que le savoir faire doit constituer une invention fondamentale, ou présenter le caractère de nouveauté exigé d'une invention brevetable, mais à l'inverse il n'y a évidemment pas savoir faire si tous ses éléments sont ensemble connus des professionnels de la spécialité et si cet ensemble correspond aux données communément mises en œuvre.

- Non brevetées conférant à celui qui la maitrise un avantage concurrentiel : cette dernière caractéristique est nécessaire pour donner une valeur économique à une connaissance remplissant les autres conditions précédemment étudiées.

[16] Khan M. (2002), « Franchise et partenariat : Développer ou intégrer un réseau d'enseignes en commerce associé »,.Ed. Dunod.

2. Caractères requis du savoir faire en franchise :

Le savoir faire doit être substantiel, éprouvé et identifié pour mettre en place une opération de franchise.

- ***un savoir faire substantiel*** :

Sachant que par définition, le savoir faire est non immédiatement accessible au public, il est indispensable qu'il ouvre à des commerçants dépourvus de l'expérience nécessaire l'accès à des méthodes qu'ils n'auraient pu acquérir qu'après de longs efforts de recherche .

- ***un savoir faire éprouvé :***

Pour comprendre l'exigence d'un savoir faire éprouvé, il suffit de se mettre à l'esprit que franchiser c'est permettre la réitération d'une réussite. Le système du franchiseur ne saurait donc être une conception théorique.

Il ne peut résulter que d'u ne pratique réussie, dont la conceptualisation et l'analyse permettent de parvenir à la formulation du savoir faire, né de l'expérience. A ce stade, préparer une franchise, c'est exprimer en un système une expérience aussi large que possible.

Il appartient donc au franchiseur de prouver l'expérimentation de son savoir-faire, et de mesurer, en termes financiers, les résultats provenant de l'avantage concurrentiel obtenu.

- ***un savoir faire identifié*** :

Cette exigence de formalisation est la démonstration, dans chaque franchise, de la transmissibilité du savoir faire. L'existence des supports de transmission du savoir faire au franchisés est bien utile pour distinguer les vraies franchises des fausses où le savoir faire n'est qu'illusion. Il n'y a pas de réitération fidèle sans documents guidant cette réitération : livrets, cassettes, logiciels, etc.

La transmission du savoir faire est un élément essentiel du contrat sans lequel il n'est pas possible de parler de franchise puisqu'en ce cas, celle-ci n'est pas enseignée au prétendu franchisé.

Le savoir-faire transmis doit figurer dans un manuel, souvent appelé « bible»[17] dans le monde de la franchise.

Pour qu'il y ait franchise, il faut que le franchiseur :

- Dispose d'un savoir faire, substantiel, éprouvé et identifié,

[17] Bible ou Manuel Opératoire ou Manuel de Franchise : Document strictement confidentiel, émanant du franchiseur, véritable mode d'emploi de l'entreprise franchisée contenant le savoir-faire du franchiseur.
Il peut y avoir plusieurs manuels, ex : gestion, communication, identité visuelle, marketing, ainsi que des manuels selon les fonctions : directeur, vendeur, secrétaire, etc.
Ces manuels sont souvent des supports de formation. Ils doivent être mis à jour régulièrement, et restitués au franchiseur à la fin du contrat.

- Le transmettre au franchisé afin que celui-ci le réitère.

B. L'assistance technique et/ou commerciale :

La transmission du savoir faire du franchiseur au franchisé s'accompagne d'une assistance technique et/ou commerciale. Celle-ci a pour objectif de faciliter la compréhension, l'assimilation et la reproduction du savoir faire. L'assistance, fournie durablement, doit donc être préalable et postérieure à l'ouverture de l'entreprise franchisée.

Nous proposons ci après une liste non exhaustive des diverses formes que peut prendre cette assistance[18] :

1. <u>avant l'ouverture de l'entreprise franchisée :</u>

- formation du franchisé et de son personnel :

Outre la communication du savoir faire (identifié dans un document), il est nécessaire que le franchiseur aide son partenaire à l'assimilation des méthodes commerciales du réseau. Généralement, cette formation prend la forme d'un stage auprès de l'unité pilote du franchiseur, permettant ainsi au franchisé de se familiariser avec ces méthodes.

- aide au choix de l'emplacement du local :

L'emplacement de l'entreprise franchisée est bien souvent un critère fondamental de succès. Ainsi est-il utile que le franchiseur veille à ce que le choix de l'implantation corresponde à la clientèle visée par le concept.

- aide à la recherche du financement :

Il est souvent difficile pour un commerçant isolé de trouver dans un bref délai le financement requis pour l'ouverture de son point de vente. En ce sens, le fait de bénéficier de l'appui du franchiseur, et donc de l'image véhiculée par un réseau d'importance, est souvent de nature à faciliter le financement.

- mise en place des accès informatiques :

La mise en place d'un réseau informatique efficient nous semble être une nécessité à l'heure actuelle pour toutes les franchises : d'une part un réseau intranet favorise les relations entre les franchisées et le franchiseur, et d'autre part la mise en place de terminaux point de vente permet au franchiseur d'avoir et d'exploiter rapidement des informations utiles pour l'ensemble du réseau.

- aide à l'aménagement du point de vente :

Il s'agit ici de l'agencement interne, destiné à mettre en valeur les produits dans le contexte du magasin.

2. <u>après l'ouverture de l'entreprise franchisée :</u>

- assistance technique et commerciale :

[18] Bessis P., (1992) « le contrat de franchisage », collection droit des affaires.

Il s'agit ici pour le franchiseur d'exposer, par l'intermédiaire de séminaires de formation permanente, les évolutions apportées au savoir faire du réseau tant sur le plan des produits que concernant le marketing, les méthodes de vente, etc. Pour cela, l'élément important est le renouvellement du savoir faire qui doit être transmis en permanence aux franchisés.

- conception et mise en place des campagnes publicitaires :

Le franchiseur peut, en ce domaine, agir à deux niveaux. En premier lieu, il a la possibilité de prendre en charge l'élaboration de la publicité à l'échelon national, les franchisés du réseau s'engagent pour leur part à participer au financement de cette publicité. En second lieu, le franchiseur peut conseiller le franchisé sur la publicité locale qu'il envisage et le faire bénéficier de ses infrastructures.

- Animation et management du réseau :

Le franchiseur crée une réelle relation entre les différents franchisés : ceux-ci n'ont plus le sentiment d'agir isolément mais bel et bien d'appartenir à un ensemble.

- fournitures, approvisionnements :

Cette assistance prend bien évidemment toute son importance dans le cadre d'une franchise de distribution : le franchiseur jouera en ce cas le rôle d'une centrale d'achat ou de référencement, permettant ainsi à l'ensemble du réseau de bénéficier d'économies d'échelle, d'un approvisionnement régulier et d'un contrôle de qualité permanent assorti d'une totale traçabilité du réseau.

Cependant, cette assistance aussi complète et nécessaire soit-elle, ne devra pas dépasser un certain niveau. Si le franchisé est commerçant intégré, jouissant de l'image de marque de la chaîne, de l'expérience du franchiseur et de ses collègues, l'entreprise franchisée reste indépendante.

Paragraphe 4 : Typologie de la franchise :

L'analyse de la littérature nous montre qu'il existe plusieurs catégories de la franchise, dans ce travail nous retenons trois différentes typologies qui distinguent les réseaux de franchise d'abord selon le nombre de partenaires dans l'opération de franchise, ensuite selon la fonction du réseau et enfin selon les modalités d'intégration.

A. Typologie selon le nombre de participants :

Une première distinction entre réseaux de franchise peut être opérée en fonction du nombre de participants. On trouve trois types de réseaux de franchise[19] :

La franchise bilatérale : le réseau de franchise est constitué d'un franchiseur et d'un franchisé. Cette situation est empiriquement peu intéressante. Si l'objet de la franchise est la réitération d'un succès commercial, une réitération limitée à un franchisé n'a que peu d'intérêt.

La franchise multilatérale : le réseau de franchise est constitué d'un franchiseur et de n franchisés. C'est la situation la plus fréquente qui correspond plus directement à l'objet de la

[19] Leloup J.M. (2004), « La franchise Droit et pratique », Délmas, 4ème édition.

relation de franchise. Le nombre de franchises dépendra de l'évolution du réseau et de la stratégie du franchiseur en matière d'organisation de don réseau.

La franchise à double niveau: on distingue deux cas dans ce réseau de franchise :

- double niveau par différenciation des missions confiées aux franchisés. Le réseau de franchise répartit les tâches entre deux catégories de franchisés. Certains reçoivent l'intégralité du savoir faire et mission de se livrer aux interventions les plus délicates sur une zone étendue. A l'intérieur de cette zone, plusieurs franchisés accomplissent des tâches courantes et ne bénéficient que d'une partie du savoir faire.

- réseau avec franchisé principal « master franchisé » : c'est un système dans lequel la franchise est accordée pour un vaste territoire à un franchisé principal (le master franchisé) qui bénéficie de l'exclusivité sur ce territoire. Ce franchisé principal doit alors implanter sur ce territoire un nombre convenu de franchisés qui bénéficieront de la franchise sur une zone plus limitée.

B. Typologie déterminée selon l'objet du système de franchise :

Nous avons présenté une classification selon le nombre de partenaires dans l'opération de franchise. Mais il est possible de classer les franchises selon l'objet du système franchisé, c'est-à-dire selon la nature de l'opération que le franchiseur pratique avec succès et fait pratiquer aux franchisés en conformité avec le système qu'il a mis au point, expérimenté et conceptualisé.

De ce point de vue, une franchise peut avoir pour objet :

- De fournir des services : franchises de services
- De produire un ou plusieurs biens : franchises de production
- De vendre un ou plusieurs biens : franchises de distribution

1. <u>Franchises de services :</u>

Une franchise de services est une franchise dans laquelle le franchiseur est un prestataire de service qui apporte la définition d'un service original et des méthodes de gestion (comme Mc Donalds par exemple).

a. Typologie des franchises de services :

On peut y tracer des distinctions selon l'importance des investissements financiers requis et le degré d'intellectualité du service fourni. :

- services exigeant un investissement financier lourd :

On y trouve : les franchises hôtelières, les franchises de restauration, les franchises de location de matériel et de véhicules. Dans ces franchises, la localisation de l'établissement franchisé, la notoriété de l'enseigne et l'efficacité des services commerciaux communs sont des facteurs déterminants.

- services à caractère matériel exigeant un investissement plus faible :

Ce sont notamment les services suivants : la réparation ; laverie courses et transport soins de beauté et coiffures. Pour ces activités, la formation technique du personnel mise en œuvre par le franchisé est un élément primordial de succès, avec les économies de gestion que permet le système du franchiseur. La formation et le contrôle y ont donc un rôle prééminent.

- services d'intermédiation ou à caractère affectif, intellectuel ou médical :

On peut citer les activités suivantes : agences matrimoniales, enseignement, assistance aux particuliers, agences immobilières. Le caractère abstrait des services fournis amène ici à se demander quelles sont les limites du domaine franchisable. Ces activités ne relèvent-elles pas plus du talent personnel que du savoir-faire transmissible ?

b. Caractéristiques communes des franchises de services :

Après la distinction entre les différents types de franchises de services, on présentera leurs caractéristiques communes :

- Importance de la conceptualisation du savoir faire :

L'objet du système franchisé est ici une obligation de faire : les conditions dans lesquelles le service est assuré sont donc primordiales pour l'image du réseau et la satisfaction du client ; deux repas strictement identiques sur le plan alimentaire conduiront à des satisfactions différentes si l'un est servi au rythme voulu par le client, dans une propreté irréprochable, avec un accueil attentif, alors que l'autre pèche sur l'un ou l'autre de ces points.

- Nécessité d'une assistance constante :

Plus que dans les autres types de franchise, le franchisé peut avoir le sentiment, une fois qu'il a bien assimilé le système franchisé, qu'il connaît son métier et peut se passer du franchiseur. Celui-ci doit donc veiller à prévenir cette tendance centrifuge par des innovations qui maintiennent l'intérêt du franchisé. Le franchiseur doit procurer en permanence au franchisé un avantage concurrentiel par des services communs.

- Importance de la sélection des franchisés :

Voici encore un trait commun à toutes franchises mais particulièrement affirmé en franchise de services : s'agissant de fournir des prestations, la qualité de recrutement apparaît en première ligne, sans que les caractéristiques d'un produit fassent écran entre le client et le franchisé. Il y a d'ailleurs un trait commun aux franchises de services et de production : le franchisé y apprend à rendre un service ou à fabriquer un produit. Il n'est pas seulement vendeur.
Le profil intellectuel et caractériel du franchisé apparaît souvent déterminant dans le choix effectué par le franchiseur.

2. Franchises de production :

Dans les franchises de production, le franchiseur commercialise ses produits dans des magasins qui exploitent sa marque et sa renommée (Yves Rocher par exemple).

a. Caractéristiques des franchises de production :

- Elles rapprochent les lieux de production des lieux de vente :

Elles tendent en effet à multiplier les unités de production là où des frais d'approche ou des contraintes de change rendent peu compétitif le transport de produits fabriqués ailleurs. Elles constituent donc souvent des opérations de commerce international. L'exemple de coca-cola est très significatif.

- L'opération de production s'accompagne de la commercialisation des biens fabriqués :

Il n'y a pas de franchise s'il n'y a pas mise à disposition du franchisé de signes de ralliement de la clientèle, qu'il utilise pour son propre compte en profitant de l'avantage concurrentiel que ces signes distinctifs comportent. Le franchisé est donc ici une entreprise de commercialisation en même temps qu'une entreprise de production, ce qui entraine deux conséquences :

- l'investissement intellectuel que le franchiseur doit faire pour mettre au point le système franchisé est considérable,
- les qualités techniques et financières requises des franchisés sont importantes.

Ces deux aspects expliquent la rareté des franchises de production. Leur caractère dualiste (production + commercialisation) permet de les distinguer de contrats voisins.

b. Distinction avec des contrats voisins :

La franchise de production contient des éléments communs avec d'autres figures juridiques portant sur des opérations techniques mais elle apparaît singulièrement plus complexe.

La sous traitance ne s'accompagne pas nécessairement d'un transfert de technologie (elle est souvent simplement liée au respect d'un cahier des charges). Plus fondamentalement encore, le sous traitant ne commercialise pas : amputé de sa fonction commerciale, il perd l'accès au marché.

Le franchisé, lui, bénéficie du système complet du franchiseur et en particulier des signes de ralliement de la clientèle qui vont lui permettre de gagner des positions commerciales grâce à l'attraction de ces signes.

Il y a dans la franchise de production une licence de marque, mais il y a plus, puisque la licence seule ne s'accompagne pas nécessairement d'un modèle de production et d'une politique commerciale commune.
La licence de brevet n'entraine pas licence de marque ni modèle de commercialisation, ni même système complet de production. D'ailleurs, la licence de brevet n'est pas une composante indispensable d'une franchise de production, où les procédés techniques utilisés sont constitutifs d'un savoir faire.

La franchise de production apparaît comme infiniment plus complexe que toutes ces conventions : elle est la seule à constituer un système complet et réitérable de production et de commercialisation.

3. Franchises de distribution :

On appelle franchises de distribution celles dans lesquelles le système franchisé a pour objet la distribution d'un bien ou d'une collection de biens. Le franchiseur est un distributeur qui

apporte un savoir-faire commercial et joue un rôle de centrale d'achat (comme Bigdil : accessoires de mode ; Mango: vêtements etc.)

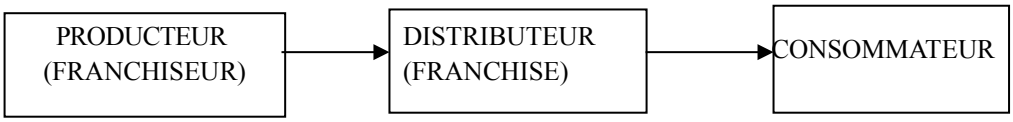
a. Typologie interne des franchises de distribution :

Les franchises de distribution constituent des structures verticales permettant le cheminement du produit de l'amont (production) vers l'aval (consommation). Elles s'insèrent donc dans les circuits de distribution que nous avons définis comme la séquence des entreprises qui assurent la distribution d'un bien et le conduisent à son consommateur final.

Mais elles se différencient selon la place que le franchiseur tient dans le circuit ; il peut être soit un producteur soit un diffuseur.

- le franchiseur est un producteur :

Le franchiseur cherche essentiellement à sécuriser ses débouchés. Le franchisé est un détaillant. Le circuit est à trois niveaux.

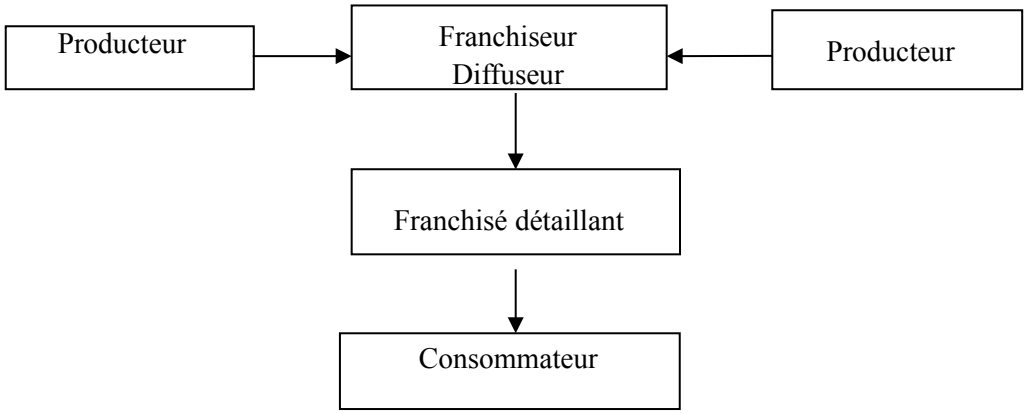


e type de franchise est désigné parfois sous le vocable de franchise de production. C'est une erreur puisqu'une franchise doit être classée en raison du système franchisé qui est ici un modèle de distribution et non de production.

- le franchiseur est un diffuseur :

La seconde catégorie de franchise de distribution est celle où le franchiseur ne fabrique pas lui-même mais constitue une collection de produits qu'il sélectionne ou dont il suscite la fabrication.

Il n'assure pas de fonction industrielle mais une fonction commerciale. C'est un diffuseur. Le diffuseur est celui qui injecte un produit dans le circuit de distribution sans être lui-même producteur.



Les techniques contractuelles utilisées pour l'approvisionnement des franchisés se partagent habituellement entre les schémas suivants :

- le franchiseur fournit lui-même les franchisés (il est acheteur-revendeur).
- Le franchiseur crée une centrale d'achats qui agit en qualité de commissionnaire en faveur des franchisés ;
- Le franchiseur communique aux franchisés une liste de fournisseurs agrées auprès desquels sont disponibles les articles sélectionnés.

C. Typologie déterminée par les modalités d'intégration

La typologie ici est fonction des modalités contractuelles régissant les relations entre le franchiseur et ses franchisés.

1. La franchise corner

« Le franchisé est déjà un commerçant exploitant un fond de commerce, il prend l'engagement de vendre sur une surface généralement réduite de son local commercial, les produits du franchiseur »[20].

Cette méthode présente l'avantage de pouvoir développer rapidement un réseau très étendu, dans la mesure où elle permet d'éviter l'ouverture ou l'aménagement d'un magasin entier.

Ce type de franchise suppose en premier lieu que les produits objets de la franchise soient commercialisables dans le local du franchisé. En second lieu, si la franchise suppose un savoir-faire fourni par le franchiseur, il reste que dans la franchise corner, les relations entre les deux contractants tendent à un accord de distribution d'intégration mineure.

2. La franchise financière

Concernant la franchise financière, il peut y avoir une association entre un franchisé apporteur de fonds financiers élevés visant la rentabilité, et le franchiseur gestionnaire technicien (cas de la franchise d'hôtellerie ou de restauration). Autrement dit, le franchisé se borne à apporter les capitaux nécessaires à l'ouverture du point de vente, le personnel opérationnel chargé de la gestion quotidienne de l'unité étant lié par un contrat de travail au franchiseur.

3. La franchise participative

Le franchiseur prend participation dans le capital de l'entreprise franchisée. Cette participation augmente le pouvoir du franchiseur ce qui influe le degré de l'indépendance du franchisé. Cela permet surtout au franchiseur de mieux contrôler ses franchisés. Dans la distribution alimentaire, il s'agit en l'occurrence d'éviter le départ à la concurrence, lors de la cession du magasin.

« Pour le franchisé, l'avantage de la franchise participative c'est qu'elle lui fait alléger le risque financier, et certains banquiers s'en félicitent. Mais, ce franchisé peut être exposé à d'autres dangers : celui notamment de l'immixtion du franchiseur dans la gestion de son entreprise »[21] .

[20] Bessis P., (1992) « le contrat de franchisage », collection droit des affaires.
[21] Pettinato F. (2001), « La franchise, les formes, les avantages, les inconvénients, le contrat et ses clauses », éditions Vecchi, paris.

4. La master-franchise

Le master-franchisé acquière dans le cadre du contrat de master franchise la faculté de franchiser à son tour sur le territoire défini dans le contrat. C'est un moyen de développement du réseau à l'échelle international.

Grâce à la Master Franchise les réseaux de franchise internationaux peuvent facilement débuter avec succès dans le pays choisi, en dépassant facilement les difficultés juridiques, linguistiques et culturelles avec l'aide d'un partenaire national.

La franchise zara est développée au maroc sous forme de Master franchise, c'est ce qu'on verra avec plus de détails dans la 2éme partie.

Cette technique présente un certain nombre de difficultés pour le franchisé[22] :

- Il faut pouvoir rémunérer non seulement le franchiseur et le franchisé, mais également le master;
- Le droit d'entrée est très élevé par rapport à la franchise directe;
- La réussite d'un concept étranger est bien difficile à évaluer : quel sera l'accueil de la clientèle, quel investissement réaliser pour coller au marché local, etc.
- L'enseigne peut être mondialement connue, mais totalement ignorée dans le pays visé.

Quant au franchiseur, il prend également un certain risque, aussi bien lorsque son master échoue, mais même parfois quand le master réussit. La cohésion internationale du réseau repose également sur le choix des masters. Tous ces contraintes qu'on vient de les citer font que la formule n'est pas massivement utilisée dans le monde de la franchise.

La multiplicité des types de franchise répond aux besoins des créateurs. En effet, un bon franchisé doit se diriger vers le type de franchise adapté à ses compétences et souhaits.
Parés avoir présenté la franchise de façon générale, il s'est avéré nécessaire de mettre en lumière son fondement au regard de la théorie.

Section 2 : les explications théoriques de la franchise

La littérature fournit deux grands types d'explication de la franchise, l'une de nature financière et l'autre reposant sur la théorie de l'agence. Il est à noter l'existence d'une troisième explication de la franchise qui est fondée sur la théorie des transactions informelles, mais celle-ci est considérée comme complémentaire à la théorie de l'agence (Alix-Desfautaux 1998, [2]).

Pour mieux expliciter le système de franchise au regard de la théorie on va essayer de traiter deux points : le premier sera consacré aux mécanismes de choix de la franchise parmi les différentes alternatives de développement, le deuxième portera sur les coûts de la franchise dont la notion des coûts de transactions constituera le fondement théorique.

[22] Khan M. (2002), « Franchise et partenariat : Développer ou intégrer un réseau d'enseignes en commerce associé »,.Ed. Dunod.

Paragraphe 1 : Le choix de la franchise

A. La rareté des ressources et l'explication financière de la franchise

L'un des cadres théoriques à l'origine de différentes recherches sur l'option de la franchise est celui de la rareté des ressources. La théorie de la rareté des ressources[23] détermine trois types de ressources rares dans le cadre du développement organisationnel d'un réseau de franchise :

- Les ressources financières : il s'agit de fonds nécessaires pour le franchiseur pour dupliquer une idée rentable,
- La connaissance des marchés locaux,
- Le talent et la disponibilité managériale des opérateurs locaux.

La franchise se présente ainsi comme une source de capital et d'expertise managériale pour accélérer la croissance, en contournant les limites des ressources initiales du franchiseur en capital et en management. Les franchiseurs créent ces systèmes parce qu'ils n'ont pas suffisamment de capitaux pour envisager une chaîne détenue à 100%.[24]

Sur le court terme, apparaît plus attractive que des unités détenues en propre. La franchise permettrait, par ailleurs, de réduire considérablement les coûts de contrôle, même lorsque les unités sont géographiquement très dispersées, le franchisé étant un investisseur dont la préservation du patrimoine est liée à la rentabilité de son exploitation.

Selon les partisans de l'explication financière, la franchise permet une rapidité du retour sur investissement au travers de la perception régulière des redevances. Ainsi, l'accroissement des ventes du franchiseur s'effectue grâce à l'investissement réalisé principalement par le franchisé.

L'explication du phénomène de la franchise fondée sur une vision essentiellement financière peut être qualifiée de traditionnelle. Elle est complétée par une approche plus psychosociologique des organisations qualifiée d'agentielle. La théorie de l'agence fournit une explication plus orientée vers les comportements des membres du réseau de distribution.

B. La franchise : une réponse aux problèmes d'agence

Le problème principal d'agence est celui du comportement opportuniste dans une relation d'agence, entre le principal et l'agent. Jensen et Meckling[25] (1976) ont défini la relation d'agence comme *« un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal)*

[23] Oxenfeldt AR, Kelly AO (1968-69), " Will Successful Franchise Systems ultimately Become Wholly-owned Chains ? ", Journal of Retailing, 44, p. 69-83.
[24] Oxenfeldt A.R., Thomson D.D. (1968-1969) Franchising in perspective, Journal of Retailing, 44, 3, 9
[25] Jensen M.C., Meckling W.H., (1976) « Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structures », Journal of Financial Economics, 3, 305-360

engage(nt) une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent. »

Selon Raimbourg[26] (1997), une relation d'agence apparaît dès lors qu'un particulier ou une entreprise confie plus ou moins partiellement la gestion de ses propres intérêts à autrui.

Ces approches terminologiques montrent le caractère très général de la relation d'agence qui s'applique à beaucoup de disciplines. Nous nous intéresserons à ce cadre théorique d'analyse dans la perspective de la relation franchiseur/franchisé.

Allix-desfautaux (1998) a défini des couts d'agence comme : « couts d'alignement des motivations des principaux et des agents qui incluent l'engagement contractuel et la surveillance ». les comportements opportunistes du principal et/ou l'agent prennent, dans ce cadre d'analyse toute leur importance.

Le contrat régissant la relation principal-agent décrit les modalités de délégation d'une partie à l'autre selon :

- Les caractéristiques des parties ;
- L'incertitude environnementale ;
- Le coût d'obtention de l'information ;

qui font qu'il est impossible pour le principal de diriger (ou d'animer) complètement l'agent.

La théorie soutient que les parties devraient construire le contrat optimum pour gouverner leurs relations. « La relation franchiseur/franchisé serait, dans ce cadre, propice à la réduction du besoin de supervision. En effet, les franchisés sont réputés, motivés par le profit, ce qui réduirait leur propension à tricher et donc le besoin de supervision. Ils exécuteraient très bien seuls les missions assignées par le franchiseur » Négre (2004)[27]. Ainsi, une fois délivré de la charge de supervision, le franchiseur, selon l'attractivité de sa franchise, la croissance du marché et la nature de la concurrence pourrait se consacrer au développement de son entreprise. Ainsi, les contributions financières supplémentaires procurées par les nouveaux franchisés comme le chiffre d'affaires lié à la vente des produits au réseau du développement s'additionneraient-ils.

Corrélativement, le franchiseur accroitrait la dissémination de sa marque, augmenterait ses parts de marché à travers le développement organisationnelle, augmenterait ainsi des coûts de communication autofinancés par le réseau.

Paragraphe 2 : Les coûts de la franchise :

Nous avons analysé dans le paragraphe précédant les mécanismes de choix de la franchise, nous aborderons dans ce qui suit une dimension plus économique et plus stratégique du système de franchise celle des coûts de la franchise dont la notion des coûts de transaction constituera le fondement théorique.

[26] Raimbourg P. (1997) Asymétrie de l'information, théorie de l'agence et gestion de l'entreprise, dans Encyclopédie de Gestion, Economica, 2ème éd., p.183

[27] Nègre C. (2004), « La franchise : Recherche et Applications », Vuibert, 2ème édition coll. Entreprendre.

A. La théorie des coûts de transaction de Williamson :

Il y a transaction dés qu'il ya face- à- face entre deux agents économiques. Ces faces- à-faces génèrent des coûts liés à leur élaboration (recherche de partenaires, élaboration du contrat), au suivi et au contrôle de leur bonne fin.

Les transactions peuvent être classifiées en fonction de :

- Leur fréquence : unique, occasionnelle ou récurrente ;
- Leur degré d'incertitude ;
- La spécificité des actifs mis en jeu qui constitue l'attribut essentiel de la transaction (Un actif est dit spécifique quand sa valeur dans d'autres utilisation est plus faible que dans son utilisation actuelle)
- On distingue :
- Les actifs physiques spécifiques, conçus pour ce type d'utilisation (en franchise : l'agencement du magasin, le matériel de production ou e mise en œuvre d'un service, etc.) ;
- Les actifs physiques localisés, à proximité des opérateurs de production, qui ne peuvent être redéployés sans coûts importants (l'outil de production d'un franchiseur ou d'un franchisé) ;
- Les actifs dédiés, en principe transférables, mais pour lesquels en pratique aucune demande n'existera en dehors de la transaction considérée (en franchise : le savoir faire formalisé dans les manuels opératoires) ;
- Les actifs incorporels (en franchise : la fidélisation de la clientèle à l'unité franchisée) ;
- Les ressources humaines spécifiques (les compétences dans la fonction de franchise).

Toute transaction a un coût. La théorie (Williamson, 1975) formule deux types d'hypothèses, l'un relatif aux comportements des agents, l'autre à l'environnement décisionnel.

Les hypothèses comportementales :

- Le principe de rationalité limitée : la capacité cognitive des individus est limitée (limite d'assimilation, de compréhension, de calcul, etc.). Cette limite des capacités et des connaissances individuelles débouche sur l'incomplétude des contrats. Les agents économiques ne peuvent en effet prévoir de façon parfaite l'évolution des facteurs qui influeront sur leur relation.

- Les comportements opportunistes : dans un contexte d'information imparfaite (asymétrique), les agents économiques ont tendance à rechercher leur intérêt personnel par dissimulation ou déformation de l'information (Coriat, Weinstein, 1995). Les comportements opportunistes s'exercent soit avant la signature d'un contrat, opportunisme ex ante (en franchise : information partielle ou erronée auprès du candidat), soit pendant la phase d'exécution du contrat, opportunisme ex post (en franchise : non respect des obligations contractuelles du franchisé ou du franchiseur : non respect du savoir faire, atteinte à l'image de marque, dissimulation du chiffre d'affaires, etc.).

Ce type d'opportunisme conduit au concept de risque moral, soit la difficulté pour l'une des parties de contrôler l'exécution des ses engagements par l'autre (en franchise : les procédures de contrôle mises en place par le franchiseur concourent à la réduction du risque moral).

L'hypothèse liée à l'environnement décisionnel : un environnement réputé incertain tendra à faire préférer un contrat incomplet (c'est-à-dire ménageant des possibilités d'adaptation de la relation au moindre coût aux évolutions circonstancielles)[28]. Identifier et négocier avec les partenaires demeure coûteux. Le contrat complet prévoyant toutes les situations reste donc un mythe. L'enseignement principal, dans le cadre de la franchise, de la théorie des coûts de transaction et de ses hypothèses fondatrices est la prise en compte du degré de spécificité des actifs de la franchise.

Plus les actifs sont réputés spécifiques, plus le franchiseur s'expose à des coûts de transaction élevés en cas d'évolution vers une situation conflictuelle avec ses franchisés en raison de la non redéployabilité de ses actifs. Ainsi, « dans le cadre d'un contrat de franchise, en cas de comportement opportuniste de la part du franchisé, le franchiseur aura intérêt à comparer coût de transaction interne et coût de transaction externe requis par un recours au marché » (Remoriquet, 1998), c'est-à-dire les coûts engendrés par l'adaptation du contrat aux coûts induits par une rupture de contrat et le recrutement d'un nouveau franchisé.

B. La franchise une structure organisationnelle :

L'économie des coûts de transactions élaborée par Williamson a profondément modifié les fondements de la théorie des organisations. Elle a notamment débouché sur le concept d'arrangement institutionnel qui postule que le choix d'une structure organisationnelle internalisée, externalisée, hybride ou mixte procède avant tout d'une recherche d'efficacité économique. L'arrangement institutionnel retenu sera celui qui minimise les couts de transaction. Cette recherche de minimisation des couts de transaction a donné naissance à des structures dites « transactionnelles ».

La structure transactionnelle est définie par Fréry (1998)[29] comme « une organisation composite, rassemblant au sein d'une même chaîne de valeurs des intervenants capitalistiquement autonomes liés par une succession de transactions récurrentes ».

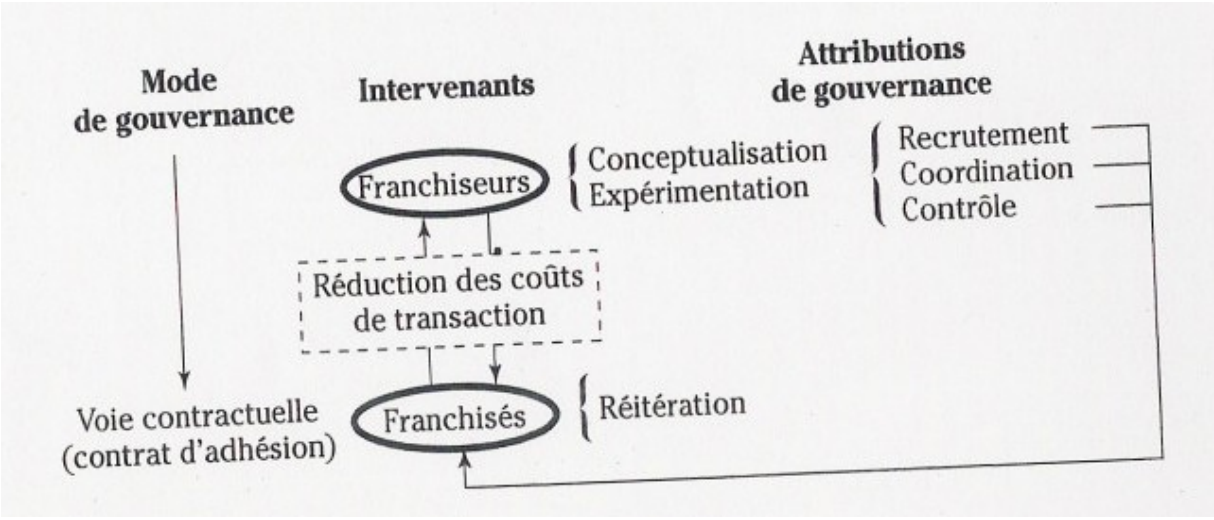
Ce type de structure occupe une position médiane entre l'internalisation (structures intégrées) et l'externalisation totale, le point commun se trouvant dans la présence d'un organe formel de gouvernance. En franchise, cette fonction est assurée par l'un des principaux intervenants de la structure : le franchiseur, initiateur et maitre d'œuvre du concept. Les théoriciens parlent de firme locale ou firme pivot, c'est-à-dire d'entités dotées d'un véritable pouvoir de conception et de coordination. On pourra à cet égard, établir une distinction fondamentale caractéristique de la fonction de coordination et de contrôle entre les structures transactionnelles de type coopératif dans laquelle la firme « focale » ne dispose que du pouvoir dilué des adhérents regroupés en coopératives (un adhérent, une

[28] Allam, D. & Le Gall, P. (1999), La nature de la relation franchiseur-franchisé. Evolution, perspectives et incidences stratégiques, économiques et juridiques. Rapport d'étude, Fédération Française de la Franchise, Paris.

[29] F. Fréry, « Les réseaux d'entreprise : une approche transactionnelle », in *Repenser la stratégie*, dirigé par H. Laroche et J.P. Nioche, Vuibert, Paris, 1998

voix) et la franchise dont l'entreprise « pivot », le franchiseur assume pleinement ses attributions de gouvernance par la voix contractuelle.

Attributions de gouvernance en franchise



ource : NEGRE .C La franchise : recherches et applications (Coll. Entreprendre, 2° Ed.)

C. La recherche de réduction des coûts de transaction :

Nous avons vu que la théorie des coûts de transaction constitue un cadre explicatif au choix des structures organisationnelles sur le critère de l'économie des coûts (coûts de transaction, coûts de production). Le choix de la franchise, structure organisationnelle hybride entre hiérarchie et marché, s'explique à travers les nouvelles théories de la firme, en premier lieu par une recherche de réduction des coûts de transaction et des coûts d'agence.

L'entreprise pivot, le franchiseur escompte du système une optimisation des coûts de transaction *ex ante* (générés dans la phase précontractuelle) tels que : recherche du partenaire, négociation, rédaction du contrat et des coûts *ex post* (en phase contractuelle) relatifs au contrôle, à l'adaptation et à la négociation du contrat. Les franchisés sont également en situation de recherche de minimisation de coûts de transaction.

La figure ci-dessous, présente la nature de ces coûts dans le cas spécifique de la franchise. On retiendra, à propos de la réduction des coûts de recherche d'un nouveau franchisé, que selon l'étude de Allam et Le Gall (1999)[30], les franchiseurs, presque tous secteurs confondus, demeurent attentifs aux coûts de transaction *ex ante*, confirmant ainsi l'énoncé de Coase (1937) : « la recherche de la partie avec laquelle on souhaite échanger ou produire n'est pas une opération gratuite ».

Les coûts de transaction en franchise

[30] Allam, D. & Le Gall, P. (1999), La nature de la relation franchiseur-franchisé. Evolution, perspectives et incidences stratégiques, économiques et juridiques. Rapport d'étude, Fédération Française de la Franchise, Paris.

	franchiseur	franchisé
Les couts *ex ante* :		
• Recherche du partenaire	• Coûts de prospection, d'annonce, de salon ; • Visite de sites.	• Coûts de prospection ;
• Négociation	• Coûts salariaux de développement	• Coûts de diagnostic des offres de franchise
• Rédaction des documents contractuels	• Coûts internes et externes de rédaction du contrat de franchise	• Coûts de consultation juridique
• Coûts de sélection adverse[31]	• Dissimulation d'informations du candidat (solvabilité, concurrent déguisé, etc.)	• Dissimulation d'informations du franchiseur, concept sous performant
Les couts *ex post* :		
• Contrôle	• Coûts de mise en mise en œuvre des procédures de contrôle	
• Adaptation et renégociation	• Coûts salariaux et juridiques	• Coûts d'adaptation aux évolutions du concept ; • Coûts de consultation juridique.

Source La franchise : recherches et applications (Coll. Entreprendre, 2° Ed.) NEGRE Claude

D. La recherche de réduction des coûts d'agence[32] :

La théorie de l'agence est complémentaire à la théorie des coûts de transaction, elle constitue un apport fondamental à l'approche comportementale des relations entre agents opérant dans une structure transactionnelle.

L'objectif poursuivi par les agents sera donc de trouver la structure contractuelle qui minimisera les coûts d'agence[33] dans une relation principal/agent donnée.

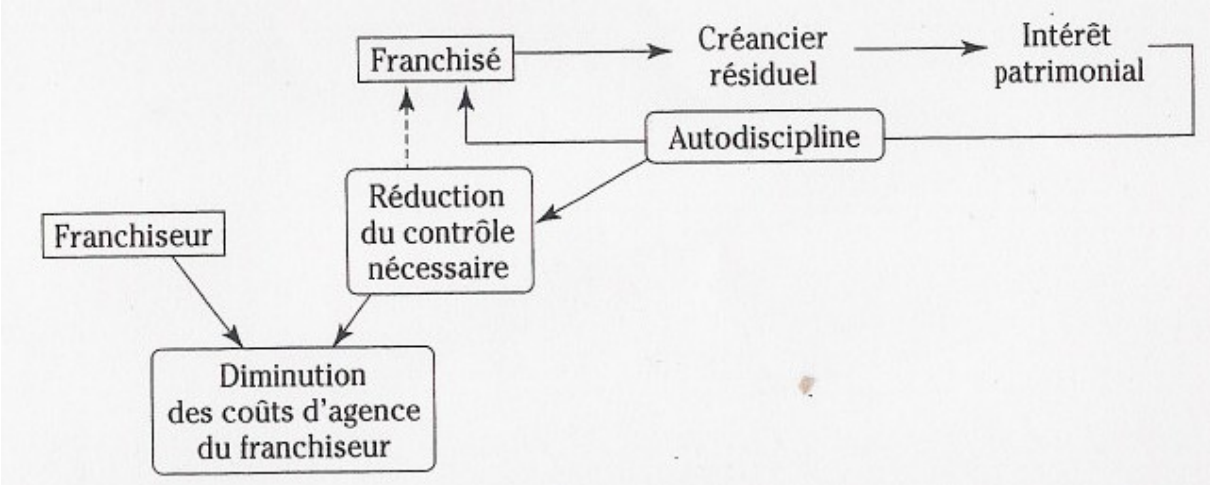
[31] Sélection adverse : il y a sélection adverse en cas de tromperie sur la qualité intrinsèque d'une transaction. En l'espèce : l'offre de franchise, la qualité du concept, la situation du franchisé.

[32] La franchise en tant que réponse à la recherche de réduction des coûts d'agence a été particulièrement étudiée par Catherine Allix-Desfautaux (1992,1998).

[33] Les coûts d'agence ont été définis par Corie et Weinstein (1995) comme « les coûts monétaires et non monétaires que supportent les deux parties du fait de la nécessité de mettre en place des systèmes d'obligation et de contrôle »

L'idée centrale développée par les auteurs est que des unités exploitées en propre (donc des succursales) nécessiteraient un contrôle supérieur à celui réalisé dans les unités franchisées.

La franchise : mécanisme de réduction des coûts d'agence.



Source : Allix-DESFAUTAUX, « le choix de la franchise dans le développement de l'entreprise » thèse de doctorat, université de Caen, 1992

Le franchisé a en effet, comme tout entrepreneur indépendant, un statut de créancier résiduel local. Comme nous l'avons vu, il est naturellement intéressé à ses propres résultats et à la préservation de son patrimoine.

Il se crée donc, selon Allix-Desfautaux, « un mécanisme d'autodiscipline reposant sur l'intérêt patrimonial des franchisés », ce qui minimise le risque de comportement et donc les coûts d'agence liés aux dépenses de contrôle du franchiseur.

Pour ce qui est de notre cas de recherche à savoir le secteur de l'habillement, la franchise constitue une forme d'organisation largement utilisée par les producteurs d'habillement qui souhaitent ouvrir leur propre réseau de distribution. Elle permet de parvenir aux mêmes résultats que l'intégration verticale, c'est-à-dire le contrôle de la distribution, sans pour autant s'engager dans des investissements importants.

Au sein d'un même réseau de distribution, il est impossible au premier abord de faire la distinction entre les points de vente détenus en propre et ceux faisant l'objet d'un contrat de franchise. Ceci parce que tous les magasins sont identiques, tant dans leur agencement que dans l'assortiment d'articles qu'ils proposent. En outre, le franchiseur, en raison des contraintes verticales qu'il met en place, exerce un tel contrôle sur ses franchisés qu'il en obtient les mêmes avantages en termes d'image de marque, de résultats, de services que si les boutiques lui appartenaient.

Conclusion du chapitre 1 :

L'objet de ce chapitre était de proposer une analyse des principes de base de la franchise ainsi que du fondement théorique de ce mode de commerce apparue récemment au Maroc à partir de trois approches : la théorie de la rareté des ressources, la théorie de l'agence et la théorie des couts de transaction.

En effet, en se référant à la théorie de la rareté des ressources, la franchise est considérée comme une source de capital et d'expertise managériale pour accélérer la croissance, en contournant les limites des ressources initiales du franchiseur en capital et en management.

La théorie de l'agence permet également de profiler une justification au développement de la franchise, la relation entre le franchiseur et le franchisé soulevant les problématiques de la relation entre le principal et l'agent, à savoir la difficulté de contrôle, la divergence d'intérêt, l'opportunisme et le risque moral. La franchise est une solution intermédiaire aux méthodes soulevées pour le contrôle du comportement des agents, à savoir la mise en place d'un système de contrôle et de systèmes de surveillance; et la réduction des coûts d'agence liés au contrôle en faisant supporter aux agents les conséquences patrimoniales de leurs actions, la valeur de leur patrimoine étant lié à l'effort fourni.

En effet, la franchise offre, par son système, des avantages réciproques franchiseur-franchisé qui la place dans une logique gagnant-gagnant. Le franchiseur développe son activité plus rapidement, sans investissement et peut compter sur des individus motivés et, quant au franchisé, il duplique le concept du franchiseur qui a déjà fait ses preuves. C'est d'ailleurs pour cela que les franchises offrent une réussite plus fréquente que n'importe quelle autre création d'entreprise.

Le deuxième chapitre va présenter l'émergence de la franchise au Maroc et son évolution ainsi que l'environnement dans lequel elle évolue.

L'objectif de ce chapitre est donc de dresser un panorama complet sur l'état actuel de la franchise au Maroc en s'inspirant des enquêtes et des rapports du Ministère du Commerce et de l'Industrie. Cela est supposé être utile afin de faciliter l'analyse de la deuxième partie.

Chapitre 2 : l'état actuel de la franchise au Maroc

Introduction

La franchise enregistre actuellement un développement sans précédent au Maroc et ce, grâce à la coopération entre franchiseur/franchisé.

En tant que modèle de distribution, la franchise continue sa formidable croissance dans le cadre d'un contexte économique favorable. Elle est en outre, stimulée par l'intérêt grandissant que lui porte les investisseurs marocains et les franchiseurs internationaux.

Avant de se focaliser sur l'apport de la franchise pour les entrepreneurs du secteur de l'habillement, ainsi que pour le consommateur marocain, objet de la deuxième partie, il s'avère nécessaire de mettre en lumière l'évolution de la franchise au Maroc (section 1), l'environnement dans lequel elle évolue (section 2) ainsi que les atouts que présente notre pays et les problèmes actuels auxquels est encore confronté ce nouveau mode de commerce au Maroc (section3). Cela est supposé être utile, dans la mesure où sans l'existence d'un environnement favorable, la pratique de la franchise ne peut évoluer.

Section 1 : développement de la franchise au Maroc

« La volonté du gouvernement marocain est d'utiliser la franchise et notamment l'implantation d'enseignes étrangères pour moderniser ses infrastructures commerciales. L'entrée sur le territoire de concepts structurés, de marques fortes a une influence sur le commerce local et notamment sur l'amélioration de la qualité des produits, de la transparence des informations (prix, sécurité, consommateurs,...) » [34]

Paragraphe 1 : l'évolution de la franchise au Maroc

Apparue au début du 20ième siècle en France et aux USA, la franchise s'est développée rapidement à partir des années 70 dans les pays occidentaux.

Au Maroc, phénomène plus récent, les premières implantations datent du début des années 60, avec de longues périodes sans création. Mais c'est au cours des années 90 que les enseignes internationales se sont réellement développées dans le Royaume.

Pour mieux comprendre la situation de la franchise au Maroc, les dates clés de son évolution sont comme suit[35]:

- **<u>Phase de naissance du concept: de 1960 à 1990</u>**

[34] Intégrales de la Franchise à Casablanca les 8-9 octobre 2004

[35] Direction du commerce intérieur (2007) , la franchise au Maroc état des lieux et perspectives de développement.

On constate qu'avant les années 90, le taux de croissance de la franchise a été très lent à raison d'une franchise tous les cinq ans. Cette période a été marquée par l'implantation de six réseaux.

La première franchise installée au Maroc remonte à 1962 et concerne le transport touristique, il s'agit de la société Scal qui, pour bénéficier de la notoriété américaine, s'est franchisée par le concept d'Avis devenant ainsi Scal Avis. Une année plus tard, Hertz, franchise d'origine américaine, s'est installée au Maroc dans le même secteur d'activité. 16 ans plus tard, l'expérience tentée par les premières franchises et le succès qu'elles ont remporté ont attiré EuropCar, une franchise française.

En 1981, s'est installée la franchise Pigier, école d'initiation à l'informatique, elle est considérée actuellement comme l'un des réseaux les plus importants au regard du nombre de ses unités. Vient ensuite, le Méridien dans le secteur de l'hôtellerie et NafNaf, la première franchise dans le secteur de l'habillement qui avait résilié le contrat de franchise pour la reprendre dernièrement avec d'autres partenaires.

• **Phase de croissance du concept : de 1990 à 1997**

A partir de 1990, le taux de croissance de la franchise a changé de rythme pour atteindre en moyenne six créations par an.

L'émergence d'autres franchises couvrant un éventail de secteurs de plus en plus large pour répondre aux exigences d'un consommateur dont les habitudes de consommation ont connu une importante évolution.

- **Phase exponentielle du concept : 1997-2008**

Selon une étude menée par le Ministère de l'Industrie du Commerce et de la Mise à Niveau de l'Economie, en avril 1997, 48 réseaux de franchise étaient recensés avec 174 points de vente.

Evolution du nombre d'enseignes

1997	48
1998	63
1999	79
2000	102
2001	117
2002	151
2003	177
2004	226
2005	280
2006	294
2007	324
2008	342

Source direction du commerce intérieur

En mars 2008, 342 réseaux de franchises ont été identifiés à travers le suivi mené par le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à Niveau de l'Economie auprès des opérateurs du secteur de la franchise.

Ces réseaux de franchise regroupent plus de 2292 points de vente répartis à travers les grandes villes du Maroc, principalement Casablanca et Rabat vu la densité de la zone de chalandise et le pouvoir d'achat relativement élevé.

Cependant, même si la franchise a fait ses preuves dans différents secteurs, le succès n'est pas toujours garanti. En effet, à l'heure où plusieurs franchisés connaissent une grande réussite, signe de santé et de vitalité de la formule, d'autres disparaissent.

De part le monde, « les échecs des franchisés peuvent être le résultat d'une mauvaise gestion, de la non réalisation du chiffre d'affaires prévu ou de l'absence d'une bonne étude de marché et ne sont pas forcément liés au concept » A. Belghiti, président de fédération marocaine de la franchise. Par ailleurs, la réussite du franchisé dépend énormément de l'emplacement, la rigueur dans l'application des principes de gestion et de promotion et l'adaptation de l'esprit du réseau au marché.

Au Maroc, l'année 2005 a connu une période de reflux, vu que certaines enseignes sont arrivées au terme de leur contrat de franchise. Toutefois, ces fermetures plus ou moins naturelles dans le monde de la franchise, n'ont pas freiné l'euphorie que connaît ce secteur.

En effet, on assiste à de nouvelles enseignes qui s'implantent au Maroc en plus du grand nombre des intentions d'ouvrir et de l'expansion de certains réseaux à travers les villes moyennes. Ceci, se traduit par une réelle modernisation du commerce, enclenchée à travers le Royaume.

Paragraphe 2 : la franchise au Maroc, état des lieux

Conscient du rôle important que peut jouer la franchise dans la modernisation du tissu commercial marocain, le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à Niveau de l'Economie a mis en place une base de données qu'il actualise en permanence à travers des enquêtes auprès des réseaux de franchise implantés au Maroc et ce afin d'atteindre les objectifs tracés et qui peuvent être déclinés ainsi :

- Dresser l'état des lieux du secteur de la franchise au Maroc permettant de mettre en place une base d'appréciation de certains indicateurs;
- Fournir aux opérateurs et praticiens un outil d'information leur permettant de mieux connaître et comprendre les possibilités offertes par la franchise;
- Suivre l'évolution de cette nouvelle forme de commerce ;
- Dégager les perspectives de développement de la franchise.

En mars 2008, le Ministère a pu identifier 342 réseaux de franchise représentant plus de 2.292 points de vente.

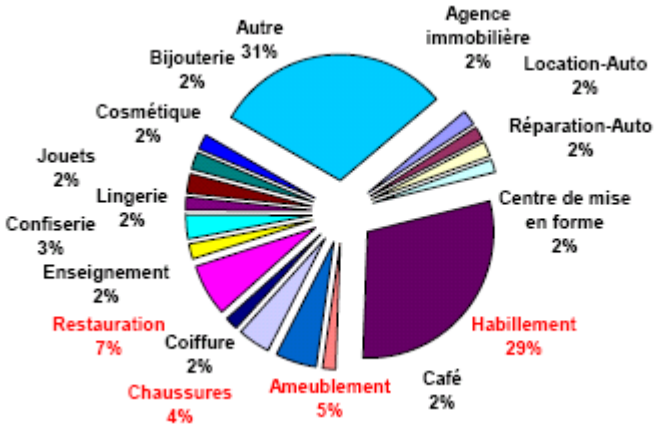
Dans les 342 réseaux de franchises implantés, 50 sont marocains, avec 23.000 emplois directs qui ont été créés par ce secteur.

A. Répartition des franchises par branche d'activité

La répartition des réseaux par secteur d'activité, montre que sur les 342 enseignes implantées au Maroc, le secteur de l'habillement et de la lingerie maintient sa position de leader en accaparant 29% de l'ensemble des réseaux.

De même, ces résultats permettent de constater qu'en parallèle à l'afflux massif des opérateurs vers les secteurs courants, la franchise couvre de nouveaux secteurs d'activité tel que l'aide à la personne, le soutien scolaire, le dépannage informatique, le recyclage de cartouches, etc. Ceci a engendré un léger changement dans les parts de certaines activités par rapport aux années précédentes, tel que le secteur de la restauration qui a vu son pourcentage réduit à 7% malgré l'implantation de nouvelles enseignes dans le secteur.

Répartition des franchises par branche d'activité en 2007



Source direction du commerce intérieur

Par ailleurs, même si l'étendue de la franchise est assez variée, le marché marocain est loin d'être saturé et des niches porteuses sont encore vierges et méritent d'être explorées tel que le commerce de proximité (l'épicerie fine, les produits de l'artisanat, etc…).

En effet, vu la concurrence acharnée à laquelle se livre désormais le commerce indépendant face à l'affluence de la grande distribution, la micro-franchise pourrait représenter dans les prochaines années l'une des solutions à même d'assurer la pérennité et la prospérité du commerce de proximité. Celui-ci, géré par un style managérial révolu, est appelé à se regrouper pour devenir compétitif, notamment en profitant de l'assistance et le soutien des réseaux de franchise qui représentent une alternative et un moyen efficace pour leur permettre de se mettre à niveau.

D'autres créneaux porteurs dans le secteur des services sont à exploiter notamment :

- Garde d'enfants,
- Entretien de la maison et du jardin,
- Livraison de repas,
- Micro-informatique à domicile…
- Aide, maintien et restauration à domicile des personnes âgées ou handicapées.

La liste n'est pas exhaustive et mérite d'être enrichie à travers un rapprochement avec le consommateur pour identifier ses besoins qui évoluent énormément aussi bien en matière d'équipement que de service.

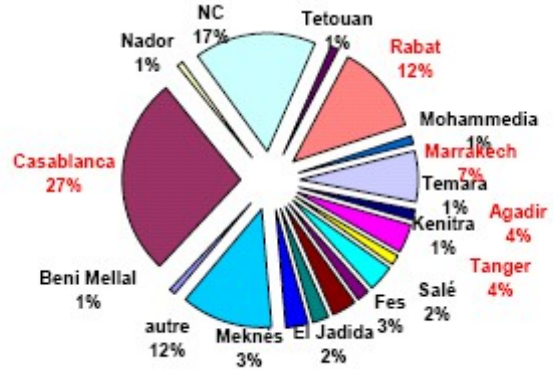
D'un autre côté, il est à préciser que la franchise ne se limite guère aux produits haut de gamme, puisque bien souvent elle touche une population plus large. Aussi, même les franchises ciblant les populations à faible pouvoir d'achat, peuvent aspirer à un grand succès

auprès de leur public. Comme c'est le cas de la franchise Marwa. C'est ce qu'on verra avec plus de détails en 2éme partie.

B. Répartition des points de vente par ville d'implantation

La répartition spatiale de la franchise fait ressortir que la ville de Casablanca accapare à elle seule 27% des points de vente sous franchise, puis vient en deuxième position la ville de Rabat qui attire 12% de l'ensemble des points de vente. Néanmoins, il est à noter un développement vers d'autres villes comme Marrakech, Fès, Tanger, Agadir, notamment grâce aux implantations de grandes surfaces abritant des galeries marchandes.

Répartition des points de vente par ville d'implantation en 2007



*la ville d'implantation de 394 point de vente n'est pas communiquée
Source : direction du commerce intérieur

La concentration des franchises dans ces deux villes (Casablanca et Rabat), s'explique par le fait que ce mode de commerce, caractérisé par une clientèle moyenne et haute gamme, opte pour les villes dont le niveau de vie de la population est assez élevé. De même, les franchiseurs sont très exigeants en matière d'emplacement c'est pourquoi ils s'implantent généralement dans des zones où prédomine un commerce moderne.

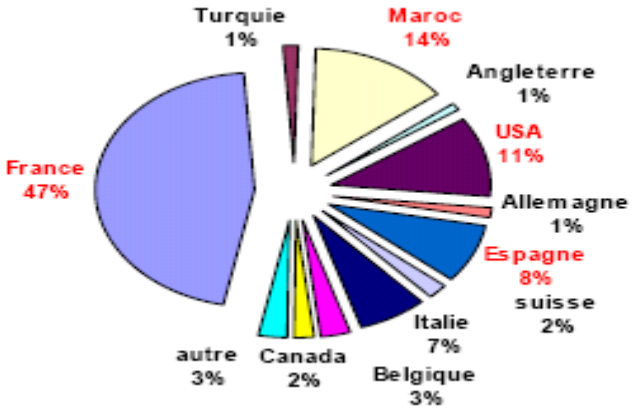
C. Répartition des franchises par pays d'origine

Le système de la franchise au Maroc est caractérisé par la prédominance des réseaux étrangers qui dépassent 80 % des réseaux existants. Les enseignes françaises représentent à elles seules 47% de l'ensemble des réseaux implantés au Maroc.

En effet, les franchises originaires de la France touchent pratiquement à toutes les branches d'activité avec un penchant pour les secteurs de l'habillement, la restauration, la bijouterie et la coiffure.

Toutefois, le succès remporté par ces enseignes étrangères n'a pas manqué d'encourager des PME marocaines à développer leur propre concept et par conséquent se lancer en commerce sous franchise. Ces PME représentent 14% de la totalité des réseaux de franchise implantés au Maroc et sont surtout dynamiques dans le secteur de l'habillement, l'ameublement et la téléphonie.

Répartition des franchises par pays d'origine en 2007



Source direction du commerce intérieur

L'expérience tentée par les franchiseurs marocains constitue effectivement une première brèche dans le développement des franchises marocaines qui peuvent offrir de réelles opportunités autant pour les futurs franchiseurs que pour les franchisés surtout à une époque où les questions de qualité/prix deviennent au centre des préoccupations du consommateur.

En bref, la franchise se profile au Maroc un avenir prometteur qui peut devenir un tremplin pour l'expansion du secteur commercial, reste cependant à développer une stratégie de développement adaptée car malgré l'importance du nombre de réseaux, il est constaté que celui des points de vente développés reste modeste. En effet, 154 réseaux ne disposent que d'un seul point de vente et la moyenne est de l'ordre de 6 magasins par réseau.

Ceci, s'explique par le fait que les enseignes étrangères, s'installent généralement à Casablanca et préfèrent passer par une période test au cours de laquelle elles prennent connaissance du marché marocain avant de procéder à l'expansion de leur réseau et d'étendre leurs implantations au cœur des villes de moindre importance.

En revanche, les enseignes marocaines se taillent une belle part en terme de nombre de points de vente, et ce, essentiellement dans le secteur de la téléphonie : « 205 pour Eho! Boutik, 84 pour Eho, 79 pour Aloha, 190 pour Mini Brahim, 70 pour Rapid'Auto, 23 pour Kitéa, 24 pour Bigdil, 58 pour Yatout, 23 pour Maïda et 23 pour Mobilia »[36] direction des investissements directs étrangers.

Ces réussites s'expliquent par une réelle connaissance du marché des entrepreneurs marocains qui ont la volonté d'étendre leurs implantations au cœur des villes de moindre importance. Amine Benkirane, dirigeant fondateur de l'enseigne de meubles Kitéa, explique que les enseignes internationales " veulent toutes se situer sur le haut de gamme, alors que bien souvent, dans leur pays, elles touchent une population plus large, considérant ainsi que le marché marocain n'est pas mûr. " Il poursuit en indiquant que " s'il est vrai que le pouvoir d'achat est plus faible, les entreprises qui s'implantent dans un pays étranger doivent adapter leur offre pour toucher un plus large public ".

Section 2 : La franchise, Quel intérêt pour le Maroc ?

[36] Direction des investissements ; novembre 2007

Grâce à son système libéral et stable, le Maroc regorge d'atouts économiques, géographiques, politiques et culturels majeurs qui favorisent l'investissement et particulièrement dans le secteur de la franchise.

Paragraphe 1 : Les atouts du MAROC

Ce n'est pas un hasard si les enseignes internationales se sont intéressées ces dernières années au Maroc, mais cela est dû essentiellement aux différents atouts que présente notre pays[37] :

- *L'environnement économique :*

Le Maroc dispose d'une économie de marché libérale régie par la loi de l'offre et la demande par un système économique stable favorisant les investissements et par là un fort développement de la franchise.

- *L'environnement administratif :*

Les démarches des investisseurs étrangers au Maroc sont favorisées par la mise en place progressive depuis 2002 des centres régionaux d'investissement (CRI)[38].

- *Le régime douanier :*

Le Maroc applique un système douanier harmonisé qui devient plus intéressant grâce au démantèlement progressif des droits d'importation.

- *La consommation :*

En quelques années seulement, le consommateur marocain a vu ses goûts tendre vers une consommation à l'occidentale. Un phénomène qui nous fait dire que la mondialisation des échanges et de la communication a un impact direct sur les comportements d'achat. Cette métamorphose génère l'implantation croissante d'enseignes internationales mais également, un développement de concepts marocains.

La consommation marocaine est encouragée par la démocratisation du crédit à la consommation, qui intervient de plus en plus, comme un mode de paiement courant et comme l'un des tremplins à l'amélioration du niveau de vie. Ce qui permet donc d'accéder aujourd'hui, à des produits qui pouvaient jusqu'ici, se considérer comme un luxe.

- *Ressources humaines jeunes*

Le Maroc a l'avantage de disposer de ressources humaines jeunes, qualifiées et flexibles.

Paragraphe 2 : les raisons du recours à la franchise :

La globalisation des échanges dans une économie hyperconcurrentielle qui touche la plupart des secteurs oblige fabricants et commerçants à répondre de plus en plus vite aux attentes des consommateurs et à respecter les prix imposés par le marché, tout en s'assurant la marge qui garantira leur compétitivité future.

[37] Guide 2006 de la franchise au maroc.

[38] Les (CRI) ont été instaurés dès 2002 afin de promouvoir l'investissement, de faciliter et de simplifier les démarches des sociétés ou personnes désirant investir au Maroc. Les CRI assistent les investisseurs dans leurs démarches en mettant à leur disposition toute information utile à leur implantation, les procédures à suivre et les autorisations nécessaires, mais aussi le détail des garanties et des avantages offerts.

Cet état de fait explique en partie la multiplication des grandes surfaces et la disparition progressive des petits commerces. Les petites entreprises qui prospèrent aujourd'hui sont celles qui ont mis en place des modes d'organisation performants, tels que le groupement d'entreprises ou des formules de commerce associé, dont la franchise est la formule la plus aboutie.

Dans ce contexte elle présente ainsi, de nombreux atouts :

- Incorporation du savoir faire amont : le savoir faire du franchiseur incorporé dans le système franchisé facilite la tache du franchisé tout en permettant des performances plus élevées que celle d'un commerçant ou d'un prestataire isolé. La réitération d'un savoir faire éprouvé a fait de la franchise un instrument économique plus sur que d'autres techniques d'affiliation apparues auparavant.
- Une qualité de gestion, devenue facteur de survie. Seul un groupement d'entrepreneurs a les moyens de développer une gestion informatisée, spécialisée et d'élaborer les ratios adaptés à une activité donnée.
- Une constante adaptation aux attentes des consommateurs : pour remplir cette obligation face à des consommateurs de plus en plus volatiles et exigeants, les commerçants doivent s'appuyer sur des études nécessitant de lourds investissements, hors de portée de petits indépendants.
- Un investissement massif en publicité : campagne, édition d'affiches, dépliants attractifs, messages radio, sponsor…
- Une valorisation des fonds de commerce : là encore le réseau cumule les atouts : un bon emplacement dés le début, une plus grande facilité pour céder son affaire malgré un prix plus élevé qu'un point de vente indépendant.
- Une solution pour rompre la solitude de l'entrepreneur : la possibilité de confronter ses idées et ses problèmes avec d'autres professionnels du métier est non seulement bénéfique sur un plan psychologique, mais favorise également le succès.

En plus des nombreux atouts que présente la franchise comme système, l'appartenance à un réseau de franchise comporte pour l'une et l'autre des deux parties des avantages certains[39] :

- Pour le franchiseur :

La franchise permet au franchiseur d'accéder rapidement à un maillage du territoire en contrepartie d'un investissement financier limité (puisque c'est le franchisé qui investit et prend le risque financier) ; de maitriser entièrement le développement du concept par un suivi rigoureux du réseau ; de constituer une puissance économique importante grâce notamment à la mutualisation des conditions d'achat et des moyens logistiques importants favorisant les économies d'échelle et de promouvoir l'enseigne et la marque grâce à une action publicitaire au niveau national ;

« Pour le franchiseur, les avantages de la franchise sont évidents : c'est un puissant levier, qui lui permet de se développer avec l'argent des franchisés. Ce sont eux qui prennent le risque financier. A l'inverse, comparée à des succursales, la franchise suppose une moindre maitrise de son réseau de distribution : on ne peut pas tout imposer à ses franchisés » *l'observatoire de la franchise*[40].

[39] Guide de la franchise en France

[40] *L'observatoire de la franchise*, magasine en ligne dont la vocation première est de présenter les réseaux aux candidats à la franchise.

- Pour le franchisé :

Pour le franchisé, la formule est particulièrement attractive pour de nombreuses raisons d'ordres très différents puisqu'elle leur garantit le bénéfice d'une marque ou d'une enseigne à forte notoriété, tant auprès de la clientèle visée que des organismes bancaires auprès desquels ils devront solliciter des prêts ; elle leur assure l'exclusivité des produits ou des services rendus et souvent une exclusivité d'implantation ; elle structure le transfert de compétences et de savoir faire du franchiseur et assure une assistance permanente (à travers formation et recommandations commerciales), une précieuse sécurité pour le franchisé qui se lancerait sans expérience puis elle donne accès à un réseau et à toute l'expérience accumulée par celui-ci en matière de notoriété, de conditions de prix, de synergies et d'effet de masse, de partage des innovations et des enseignements, d'accès à des outils de gestion ou publicitaires ;

Après avoir mis en évidence les avantages que présente la franchise comme nouveau mode de commerce ainsi que les atouts de notre pays, il nous reste à savoir quels sont les éventuels problèmes auxquels est encore confrontée la franchise au Maroc ?

Paragraphe 3 : Les problèmes actuels de la franchise au Maroc

Il a été estimé que dans plusieurs pays dont le Maroc, le taux d'échec parmi les franchisés est en moyenne 5 fois moins important que dans le cas des PME indépendantes. Malgré un fort taux de succès de ce modèle de développement, il est important de savoir pourquoi certaines franchises ne réussissent pas. Les raisons d'échec de certaines franchises peuvent avoir plusieurs origines :

- L'environnement socio-économique, fiscal et juridique du Maroc
- Le franchiseur
- Le franchisé lui-même.

A. Les raisons liées à l'environnement des affaires

- *L'incertitude quant aux dates de baisse des tarifs douaniers avec certains marchés* :

De nombreux franchisés ont du mal à prévoir leur besoin en trésorerie du fait des retards pris dans la baisse des droits de douane sur une série de biens.

- *La frilosité des banques à considérer la franchise comme un secteur à part entière :*

Les franchisés qui désirent investir dans la franchise sont traités par les banquiers locaux de la même manière que les PME indépendantes. De ce fait, ils ne disposent d'aucun privilège de taux, ou de rapidité d'octroie de crédit. Certains secteurs, notamment le prêt-à-porter, étant régis par une saisonnalité (collections automne- hiver et printemps-été) se retrouvent à subir des pertes dû à un retard dans la validation d'un crédit demandé.

- *La rareté et la cherté des locaux commerciaux est également une cause d'échec.*

- *L'inexistence d'une loi en faveur des franchisés.*

Une loi qui oblige le franchiseur à fournir à ses franchisés une information précontractuelle et un délai de réflexion peut permettre d'éviter certains échecs.

B. Les raisons liées au franchiseur

Les raisons d'échec de la franchise peuvent être liées au principal acteur de la franchise le franchiseur lui-même pour diverses raisons à savoir :

- *Méconnaissance du nouveau marché d'implantation :*

Certains franchiseurs qui vendent des produits ne prennent pas suffisamment en compte les délais de transport et de dédouanement du marché marocain. Cette méconnaissance des procédures peut mettre en péril le succès de certaines enseignes. Les marchés d'export étant souvent différents des marchés d'origine, il faut que les franchiseurs les abordent d'une manière spécifique.

- *Choix de leurs partenaires :*

Attirés par l'internationalisation de leur concept, certains franchiseurs ne se sont pas penchés suffisamment sur le profil des candidats à leur enseigne avant de contracter.

- *Des franchisés aux moyens financiers insuffisants*

Les franchiseurs qui contractent avec des franchisés aux moyens financiers insuffisants peuvent se retrouver devant des fermetures très rapides. Un franchiseur doit par exemple éviter de se lier à un franchisé qui ne va recourir qu'à l'endettement pour financer son activité.

- *L'incapacité de certains franchiseurs à livrer la quantité de produits demandés.*

- *non respect des clauses d'exclusivité :*

Un maillage du territoire plus important que prévu à la base et non respect des clauses d'exclusivité.

- *manque de moyens humains et financiers*

Les franchiseurs qui manquent de moyens humains et financiers ne peuvent pas faire face à un rapide développement.

- *Droits d'entrée et royalties[41] trop élevés pour le marché marocain*

C. Les raisons liées au franchisé

[41] Le droit d'entrée a été définie par la fédération française de la franchise comme suit : Droit d'accès à la marque et au savoir-faire et / ou à des prestations (telles que la recherche d'un local, la maîtrise d'œuvre, ...) à l'ouverture ou au renouvellement ou à la reprise d'un point de vente, qui donne lieu au versement d'une contrepartie financière.

En outre des différentes raisons liées au franchiseur on peut en ajouter d'autres liées au franchisé, deuxième acteur de la relation de franchise, à savoir :

- *L'inadaptation de la personnalité du franchisé à l'entreprenariat ou au secteur qu'il a visé :*

Le franchisé est avant tout responsable d'une PME, il doit de ce fait avoir toutes les aptitudes managériales pour mener à bien son activité. Il faudrait par ailleurs que le franchisé ait un profil adapté au secteur dans lequel il va se lancer. On ne s'improvise par exemple pas restaurateur du jour au lendemain. La formation initiale aide certes à disposer de certaines connaissances, mais ne peut en aucun cas permettre d'obtenir la bonne attitude face à un métier.

- *Un mauvais choix d'emplacement :*

Le franchisé peut choisir un emplacement qui ne répond pas aux spécificités du métier choisi. Il peut également avoir choisi le bon emplacement dont les caractéristiques ont évolué avec le temps. Il doit donc s'informer en permanence de l'évolution des projets urbains et routiers dans sa zone de chalandise. A titre d'exemple, si la rue dans laquelle il exerce devient du jour au lendemain piétonnier, cela peut mettre en péril son activité.

- *Des moyens financiers insuffisants :*

Le franchisé qui veut réussir doit prévoir une trésorerie suffisante pour financer son développement et les périodes exceptionnelles de chute de l'activité.
Il doit effectuer des remboursements bancaires trop élevés : les banquiers qui se couvrent de garanties peuvent avoir tendance à octroyer des crédits sans apport personnel. Cela peut plomber l'activité du franchisé et entraîner l'échec.

- *Le non respect des clauses contractuelles :*

Un franchisé qui ne respecte pas l'exclusivité d'approvisionnement auprès de son franchiseur, qui ne paye pas ses royalties et qui décide de ne pas former son personnel, peut échouer.

- *Le manque de conseil auprès de spécialistes : (juriste, transport, transit, assurance, expert comptable, étude de marché) :*

Avec le manque de conseil auprès de spécialistes : (juriste, transport, transit, assurance, expert comptable, étude de marché) et en omettant de payer certaines assurances transport de marchandise, certains franchisés se sont retrouvés à payer de la marchandise volée ou égarée pendant le transport.

Après avoir mené une description détaillée de la franchise au Maroc, il convient de comprendre le cadre dans lequel elle évolue ainsi que les institutions représentatives de ce mode de commerce.

Section 3 : le cadre institutionnel de la franchise au Maroc

Paragraphe 1 : le financement de la franchise

Le problème du financement constitue pour les investisseurs, d'une manière générale un handicap sérieux et ce, en raison de la contrainte des garanties exigées par les banques et aussi de l'obligation de l'apport personnel.

Le secteur de la franchise n'échappe pas à cette règle. Actuellement, seule une minorité a pu bénéficier de l'appui de certaines institutions financières telles que la Caisse Centrale de Garantie et la société Capital Invest.

En effet, parmi les principales raisons qui n'incitent pas les sociétés de financement à accompagner les projets de franchise, il y a lieu de citer[42] :

- L'adhésion à un réseau de franchise ne présente pas une garantie réelle pour la banque, car le succès n'est pas assuré et dépend en grande partie de l'adaptation du projet à l'environnement où il sera implanté.
- Généralement le franchiseur peut à tout moment procéder à la résiliation du contrat et démunir le franchisé de son enseigne qui constitue l'essentiel du fonds de commerce.
- Dans un système de franchise, il existe une liaison étroite entre l'exploitation de l'enseigne et l'aménagement du local. De ce fait, la résiliation du contrat entraîne souvent l'interdiction d'exploiter le matériel et les équipements existants.

Par ailleurs, pour ce type d'investissement, le problème de financement est davantage accentué puisqu'il comporte deux volets :

- l'aménagement du local et les équipements, qui sont financés par les banques selon les conditions imposées à tout investissement,
- les droits d'entrée[43] qui sont acquittés par le franchisé au franchiseur en contre partie de l'exploitation de son concept et dont le financement rencontre une réticence de la part des banquiers car ils ne sont pas matérialisés.

Les conditions de succès d'un schéma de financement dans le domaine de la franchise, repose sur la transparence et la fonctionnalité effective dans les relations entre 4 partenaires (Etat- franchisé - banque - franchiseur) :

- Reconnaissance par l'état de la franchise comme secteur de développement prioritaire.
- Création et/ou renforcement des relais associatifs ;
- Mise en place de systèmes consensuels d'information et de communication entre les intervenants ;
- Implication des consultants dans l'observation et les études sur la distribution organisée modernes par rapport au commerce traditionnel ;
- Information et formation des intervenants.

Partant de ce constat, les institutions bancaires ont été sensibilisées par les structures représentatives aux spécificités de la franchise pour se prononcer sur la faisabilité et le financement des projets relevant de ce nouveau mode de commerce et ce, à l'instar d'autres

[42] Rapport d'étude menée par la direction du commerce intérieur (2007) « la franchise au Maroc état des lieux et perspectives de développement ».

[43] Le droit d'entrée peut se définir comme la somme à payer au franchiseur pour intégrer le réseau du franchiseur, il correspond au droit d'utilisation de la marque et de l'enseigne du franchiseur, ainsi qu'à une série de prestations plus ou moins étendue selon les enseignes (concept de vente, approvisionnement commun…).

pays tels que la France où le franchisé peut avoir recours à divers types de financement comme les prêts à long terme consentis par le crédit d'équipement aux PME (CEPME).

Cette formule de crédit permet de financer à 100% l'acquisition du matériel, d'équipement, la construction ou l'achat de locaux. Ces prêts peuvent être garantis par des sociétés de caution mutuelle agréées pour le financement des entreprises en création ou en développement, principalement dans les secteurs de la franchise.

Il y a aussi l'exemple de l'Afrique du Sud[44] où le secteur banquier travaille en étroite collaboration avec l'association de la franchise FASA, et le gouvernement afin de développer des programmes de financement spécialement conçus pour les systèmes de franchise. Ces banques ont mis en place des agents mobiles chargés de rendre visite aux clients pour les assister dans leurs opérations et ont également créé des sociétés de consulting spécialisées dans la franchise.

En réponse aux doléances des opérateurs marocains, la Banque Populaire a mis en place un crédit de financement de la franchise destiné aux candidats à l'exploitation d'un projet de franchise. « Ce crédit couvre 70% du programme d'investissement y compris les droits d'entrée et les droits au bail avec un plafond de 1 Million de Dirhams chacun. Le taux d'intérêt appliqué à ce crédit est de 6.95% sur une durée de 7 ans avec une année de différé au maximum »[45].

D'autres organismes de financement (B.A.D, Capital Risquer, fonds de garantie, banques internationales et consultants …..) sont en phase de proposer des produits qui peuvent couvrir tous ou parties des besoins en financement de la franchise : Fonds propres ; Garanties ; Acquisition du local commercial ; Investissement lié à l'exploitation ; Investissement pour l'extension du réseau.

La condition fondamentale de la mise en place de ces financements, outre l'environnement, le marché et le profil de l'opérateur en franchise, est la totale transparence et la fluidité dans la coopération entre les intervenants.

Paragraphe 2 : L'environnement juridique :

A la différence de certains pays tels que les USA et la France, la franchise au Maroc n'est pas réglementée par un texte spécifique. Cependant, le contrat de franchise est soumis, selon la situation, à différents textes, dont on peut citer :

- Les dispositions juridiques du Dahir des Contrats et des Obligations, notamment l'article 230 qui stipule que « les obligations contractuelles valablement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites, et ne peuvent être révoquées que de leur consentement mutuel ou dans les cas prévus par la loi».
- Le régime fiscal de droit commun tout en tenant compte des conventions évitant les doubles impositions en ce qui concerne les retenues à la source,
- Le code de commerce,
- Le droit du travail,
- Le droit de la propriété industrielle,

[44] L'Afrique du sud présente le systéme de franchise le plus dense du continent en affichant un taux d'enseignes locales de plus de 90% sur l'ensemble des 500 réseaux répertoriés.
[45] www.gbp.ma

- Le droit de la concurrence,
- La réglementation de l'Office des changes pour le transfert des droits d'entrée et des royalties,
- La loi cadre n°18-95 formant charte de l'investissement (Article 17 et 19),

Toutefois, il est possible de préciser dans le contrat une clause prévoyant un arbitrage en dehors du territoire marocain et le règlement des litiges éventuels devant une justice étrangère. Pour cela, les parties doivent déterminer la juridiction et donc la loi applicable en cas de conflit, en précisant le tribunal concerné avec le nom de la ville.

Par ailleurs, un code de déontologie a été préparé par la Fédération Marocaine de la Franchise (voir annexes). Ce document, constitue pour les adeptes de la franchise, un cadre de référence à travers les lignes de bons usages et de bonnes conduites.

L'objet de ce code est donc de préserver l'équilibre global des relations entre franchiseurs , maître franchisés et franchisés et ce, en informant les deux contractants sur les différentes règles qu'il est nécessaire d'observer pour sauvegarder les intérêts de tout un chacun, notamment en matière d'élaboration du contrat qui doit préciser en détail les obligations respectives des deux parties.

Le contrat de franchise sera donc établi entre les parties et souvent négocié au mieux des intérêts de la partie prépondérante, en l'occurrence le franchiseur.

Avant-contrat de franchise:

En droit français, l'exigence d'identifier le savoir-faire au stade pré-contractuel est renforcée par les dispositions de la loi du 31 décembre 1989 (loi Doubin)[46].
Le franchiseur est tenu, non seulement de formaliser son savoir-faire dans un document ou sur un support quelconque qui permet d'en assurer la description, mais également de la transmettre. Il est parfois transmis antérieurement à la conclusion du contrat dans le cadre d'un avant contrat de franchise; il convient alors de prévoir une clause de confidentialité.

En droit marocain, l'article 20 du DOC stipule que "le contrat n'est point parfait lorsque les parties ont expressément réservé certaines clauses comme devant former objet d'un accord ultérieur. L'accord intervenu, dans ces conditions, sur une ou plusieurs clauses, ne constitue pas d'engagement, alors même que les préliminaires de la convention auraient été rédigés par un écrit".

Le contrat de franchise[47]:

L'une des conditions de validité du contrat, aussi bien en droit marocain qu'en droit français, est la détermination de l'objet.

[46] La loi doubin est relative au développement des entreprises commerciales et à l'amélioration de leur environnement économique, juridique et social, dont l'article premier s'applique au franchisage. Son objet est toutefois limité, puisqu'il s'agit en fait d'une loi sur la transparence dans les seules relations précontractuelles. Son champ d'application comprend, outre les contrats de franchise, ceux de distribution, de licence et ceux relatifs aux noms commerciaux.

[47] Contrat de franchise : Document établi par le franchiseur dans lequel sont définis notamment, les droits et obligations des parties.

Le droit marocain n'ayant donné aucune définition de la franchise, l'objet est déterminé librement par les parties.

Il en va différemment en droit français qui a retenu comme définition du contrat de franchise celle contenue dans un règlement communautaire: "un accord par lequel une entreprise, le franchiseur, accorde à une autre, le franchisé, en échange d'une compensation financière directe ou indirecte, le droit d'exploiter un ensemble de droits de propriété industrielle ou intellectuelle concernant des marques, noms commerciaux, enseignes , dessins et modèles, droits d'auteur, savoir-faire ou brevets, dessins et modèles destinés à être exploités pour la revente de produits ou la prestation de services à des utilisateurs finaux".

Le contrat doit également préciser les obligations des parties:

- **Le franchiseur:**

L'obligation première du franchiseur est de communiquer le savoir faire qui est défini par le règlement communautaire comme "un ensemble d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du franchiseur".

Le franchiseur a également pour obligation de fournir une assistance commerciale ou technique pendant toute la durée de l'accord. Et il peut en dernier lieu définir une exclusivité territoriale. Cette exclusivité n'est pas considérée comme essentielle à la qualification du contrat de franchise; elle ne l'est que dans le cas où la réussite commerciale du franchisé en dépend.

- **Le franchisé :**

Il doit respecter les normes du franchiseur. Cette obligation comprend l'obligation de suivre la formation dispensée par le franchiseur; l'obligation d'appliquer les normes promotionnelles du franchiseur et de soumettre toute publicité à son agrément; l'obligation d'acheter les produits du franchiseur lorsqu'ils sont spécifiques; en dernier lieu, le franchisé doit respecter les normes de revente ou de prestation de service.

En ce qui concerne la durée du contrat de franchise, celle-ci est laissée, en droit marocain, à la seule appréciation des parties qui devront veiller à ce que cette durée soit suffisante pour permettre au franchisé d'amortir l'investissement qu'il aura effectué en vue d'installer la franchise.

Par contre le droit communautaire européen n'a pas, pour sa part, défini de seuil minimal ou maximal pour cette durée.

On peut dire que le droit de la franchise au Maroc est en constante évolution, notre intérêt c'est de placer cette forme de distribution dans un cadre juridique réel et spécifique en cherchant les éléments d'analyses dans notre droit positif, ce qui nous permettra de tracer les axes de références, qui assureront aux franchiseurs et aux franchisés au Maroc une sécurité juridique.

Paragraphe 3 : les structures représentatives de la franchise au Maroc :

Le rôle des structures représentatives du secteur est déterminant pour promouvoir la franchise, notamment en entreprenant des actions visant à :

- Vulgariser le concept de la franchise par l'information et la formation sur ses règles de fonctionnement et ses exigences et ce, en vue d'un encadrement adéquat des futurs franchiseurs et franchisés potentiels;
- Etre en relation permanente avec les différentes instances mondiales afin de permettre un échange d'idées, de techniques et d'opportunités bénéfique non seulement à la dynamique nationale de la franchise mais également à l'exportation des enseignes.
- Mener des actions concrètes pour le développement de la franchise en mettant au point un certain nombre d'outils de promotion en l'occurrence les salons, les foires, les séminaires et les rencontres pour faire connaître aux opérateurs économiques marocains cette opportunité d'affaire.
- Œuvrer pour l'amélioration de l'environnement des opérateurs du secteur.

L'environnement institutionnel au Maroc comme c'est le cas pour la France, se caractérise par la présence de deux types d'institutions, l'une dont la vocation est de présenter la profession et d'en favoriser le développement, l'autre dont l'objet se limite à la formation et à la recherche sur la franchise.

A. La fédération marocaine de la franchise :

Suite à la percée réalisée par la franchise au cours des années quatre vingt dix, l'AMF Association Marocaine de la Franchise a été constituée le 16 Avril 1997 pour promouvoir ce mode de commerce et défendre les intérêts de ses membres.
Cette association s'est convertie en fédération de la franchise en Avril 2002[48] dans l'objectif de favoriser les relations de coopération avec les organisations internationales de la franchise, notamment la Fédération Française de la Franchise (FFF).

Depuis Janvier 2006, cette Fédération a bénéficié d'un espace au sein de la Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services de Casablanca afin de faciliter l'accueil des opérateurs intéressés par la franchise dans le but de les orienter et de les informer.

La FMF a pour objectif :

- Encourager la création et le développement de franchises marocco - marocaines :
- Renforcer les échanges avec les adhérents et les partenaires de la franchise.
- Mobiliser les médias : Relations presse, numéros spéciaux sur la franchise, émissions radio et TV consacrées exclusivement à la franchise (echo-éco, Entreprendre), salons de la franchise[49].
- Sensibiliser les pouvoirs publics, les banques et franchiseurs / franchisés pour aider à promouvoir cette culture de distribution.

[48] www.fmf.ma

[49] Le salon marocain de la franchise s'organise annuellement depuis 2003, en partenariat avec le département du commerce et de l'industrie et la fédération marocaine de la franchise. Le salon représente une plate forme réunissant les opérateurs et les intervenants dans le secteur de la franchise. Il permet les mises en relation, les rencontres entre franchiseurs et franchisés, et offre des opportunités aux investisseurs.

B. l'Association Marocaine des Commerces en Réseau (AMCR) :

Une deuxième association a vu le jour en 2004, c'est l'Association Marocaine des Commerces en Réseau (AMCR), outil de réflexion, de recherche et un vecteur d'organisation et de structuration du commerce au Maroc. Elle s'est fixée pour mission la formation de comités de travail destinés à réfléchir sur l'organisation du commerce au Maroc.

Cette association a pour objectif de traiter les difficultés que rencontre le secteur de la franchise notamment:

- ses relations avec l'administration qui ralentissent le développement de la franchise notamment en ce qui concerne les aspects douaniers et la pression fiscale;
- les problèmes d'exploitation et de logistique sous toutes leurs formes;
- le problème endémique au Maroc, l'immobilier commercial.
-

En parallèle aux associations professionnelles, les Chambres de Commerce, d'Industrie et de Services ont également un rôle majeur à jouer auprès de leurs ressortissants, notamment dans le domaine de l'information et de l'orientation.

Le succès de la franchise est donc directement lié à l'étroite collaboration entre l'Etat, les institutions financières, les franchiseurs, les franchisés et tous les relais associatifs (fédérations, associations, experts et consultants).

Conclusion chapitre 2 :

La franchise au Maroc est encore à ses débuts malgré la percée réalisée au cours de ces dernières années, elle continue d'évoluer et de couvrir de plus en plus de secteurs d'activités et de villes au Maroc, elle influence favorablement la qualité de nos circuits de distribution, nos investissements, nos emplois et notre consommation.

L'accès aux financements, la rareté et la cherté de l'immobilier commercial et l'inadéquation de l'environnement des affaires sont les principales contraintes auxquelles il faut faire face pour faire évoluer le pays, la distribution et la franchise.

Conclusion partie 1 :

L'attrait croissant de la franchise est justifié par les avantages qu'elle procure aux parties. Le franchisage est en effet, une technique d'intégration coordonnée entre entreprises dans une unité économique dominée et dirigée par l'un de ses membres. Ainsi, elle permet au franchiseur de réitérer un succès commercial et de l'étendre vers de nouveaux marchés sans participer aux investissements de base. Il valorise ainsi sa marque et fidélise la clientèle. Le franchisé, tout en demeurant indépendant, bénéficie de la renommée du franchiseur, de son savoir-faire, de sa technique et d'une clientèle préconstituée, ce qu'il n'aurait pu réaliser seul qu'au prix de lourds investissements.

Il se crée ainsi une dynamique de développement des entreprises contractantes dans leur intérêt et dans celui du consommateur à qui le réseau confère une sécurité par l'homogénéité des services et des produits qu'il propose et ce grâce aux normes et contrôle rigoureux qu'exerce le franchiseur. Torbey K. (2002)[50].

Relativement jeune, la franchise se confirme d'année en année comme l'un des secteurs les plus dynamiques qui se soient développés au Maroc. Elle permettra aux entreprises

[50] (Torbey (K.), *Les contrats de franchise et de management à l'épreuve du droit des sociétés,* LGDJ, 2002.)

marocaines de mieux relever les défis de la globalisation et d'en tirer le meilleur avantage, en améliorant les standards de qualité à travers un transfert de savoir et une meilleure insertion dans le champ de la compétition comme c'est le cas du secteur de l'habillement développé sous forme de franchise au Maroc puisqu'il atteint environ 30% sur l'ensemble des réseaux.

Dans la deuxième partie, on essayera de mettre en lumière l'organisation des franchises de l'habillement au Maroc et voir par la suite quel est le point de vue du consommateur marocain concernant ce nouveau mode de commerce.

Partie 2 : la franchise au Maroc, cas du secteur de l'habillement

Introduction partie 2 :

Le commerce de l'habillement constitue, de loin, le secteur qui se développe le mieux sous la forme de franchise au Maroc : 29% des réseaux représentés au Maroc.

Pendant des décennies, tout juste bon à fournir de la main d'œuvre bon marché, le Maroc n'était qu'une terre de sous-traitance pour les grossistes détaillants du textile. Cependant, l'envolée économique du royaume a fait changer d'avis les opérateurs du secteur. En effet, le développement économique, commercial, et social a bouleversé les habitudes de consommation des marocains ce qui a valu une refonte du système de distribution du pays.

Du point de vue du consommateur, la franchise reste l'un des seuls moyens de se procurer des modèles existants en Europe à portée de main et pour les entrepreneurs, elle permet d'investir à moindre risque.

Avant de commencer le processus de recherche empirique, il est essentiel au préalable d'établir une méthodologie dont les étapes seront minutieusement suivies.

Notre démarche se déroule ainsi en deux phases :

- Une première phase qualitative, se déroule sous forme d'entretiens menés avec les responsables des deux franchises implantés au Maroc : Marwa et Zara.
- Une deuxième phase quantitative, s'effectue quant à elle par le biais d'un questionnaire d'enquête administré à la population cible (consommateurs).

Nos hypothèses de travail sont vérifiées tout au long de ces deux phases.

Chapitre 1 : méthodologie de recherche

Tout au long de cette partie, nous tenterons de faire une description détaillée des différentes étapes qu'a nécessité la réalisation de notre étude. Aussi au cours de cette description nous essayerons de donner l'aspect théorique relatif à chacune des phases.

Section 1 : étude auprès des franchises

Dans le cadre de notre recherche portant sur la franchise au Maroc, une étude a été réalisée auprès des deux principales franchises appartenant au secteur de l'habillement : Marwa et Zara

Paragraphe 1 : technique et cible de l'étude

La technique d'étude empruntée pour la réalisation de cette première enquête correspond à une technique qualitative.

Le choix d'une technique qualitative nous a servi à connaître, en profondeur, le point de vue de la cible par rapport à différents thèmes préétablis.

Nous avons choisi de cibler deux franchises différentes, l'une d'origine marocaine « Marwa » et une deuxième de renommée internationale « Zara ». Ce choix nous parait le plus pertinent afin d'étudier les différentes forces et faiblesses des franchises d'habillement implantés au Maroc.

Paragraphe 2 : organisation du terrain

La collecte des données a été faite à l'aide d'un guide d'entretien suivant un processus décliné en thématiques autour desquelles l'interview s'est orientée. La répartition en thèmes est un moyen de mieux diriger la discussion et de l'organiser dans l'esprit de l'intervieweur et de l'interviewé.

Les principaux thèmes sur lesquelles on s'est basé pour la réalisation de cette étude sont :

- Présentation de l'enseigne ;
- La relation franchiseur /franchisé ;
- Développement de l'enseigne ;
- Perspectives d'avenir ;
- La franchise et le marché marocain ;
- La franchise et le consommateur marocain .

La direction vers le guide d'entretien comme support de réalisation des entretiens n'est pas un hasard. Les fonctions qu'il remplit citées par Giannelloni et Vernette[51] ont largement influencé notre choix :

- Indiquer succinctement à l'intervieweur les objectifs généraux de l'étude et les thèmes cruciaux devant être abordés.
- Répertorier les phrases d'introduction et de transition qui seront répétées à l'identique pour tous les entretiens. Celles-ci précisent au répondant ce que l'on attend de lui et sont formulées de manière très ouverte pour favoriser le démarrage et la poursuite de l'entretien.
- Recenser les principaux points devant faire l'objet d'un approfondissement ou de relance de la part de l'enquêteur.

Paragraphe 3 : la mise en œuvre de l'étude

L'enquête a eu lieu pendant la période allant du 5 au 15 mars et du 31 mars au 7 avril 2008. Cette interruption est justifiée par la nécessité de modifier le contenu de l'enquête au fur et à mesure qu'on avance dans l'étude.

[51] Giannelloni J.L. et E. Vernette, (2001), « Etudes de marché », édition collection Gestion.

Une lettre expliquant l'objet et la démarche de l'étude a été envoyée aux responsables des deux franchises. Chaque envoi était suivi d'une relance téléphonique dans les 48 heures dans le but d'obtenir un rendez vous avec la personne concernée.

Et bien sûr dans l'attente d'un rendez-vous, j'ai visité les différents points de vente de Marwa et Zara ce qui nous a permis de poser quelques questions aux responsables de vente dans le magasin.

Toutefois, il parait nécessaire de souligner certains obstacles qui nous ont rendu difficile la mise en œuvre de l'étude :

- La réticence des responsables des franchises à révéler l'information, surtout lorsqu'on lui pose les questions relatives à la relation entre le franchisé et le franchiseur.

- Trouver de renseignements sur le marché de l'habillement reste un véritable challenge. Les annonceurs, par peur de l'espionnage sans doute, ne veulent pas divulguer chiffres et actions.

Section 2 : étude auprès des consommateurs

Les consommateurs sont le deuxième vecteur de notre étude.

Paragraphe 1 : Contenu du questionnaire

Dans son contenu, chaque questionnaire est particulier. Toutefois à l'intérieur de questionnaires on trouve les mêmes grands thèmes abordés, à savoir :

- Les caractéristiques sociodémographiques des répondants :

Les principales variables socio démographiques utilisés sont : l'emploi, le revenu, le degré de scolarité, l'âge, le statut familial, le lieu d'habitation.

Dans notre questionnaire, nous nous sommes contentés des variables relatives au sexe, à l'âge, à la profession et à la taille du ménage. Celles-ci nous ont permis de déterminer la catégorie socioprofessionnelle du répondant.

- Les caractéristiques de « style de vie » des répondants :

Par style de vie il faut comprendre des questions portant sur « la façon dont vivent les gens »[52] . Cette définition, malgré sa concision remarquable, reste difficile à opérationnaliser dans un questionnaire.

- Le comportement des répondants.

Sans vouloir établir une liste exhaustive des questions reliées à la compréhension du comportement du consommateur, on trouve fréquemment les domaines de mesures suivants[53] :

- Mesure de notoriété : il s'agit de déterminer si le consommateur est capables d'identifier spontanément, ou avec de l'aide, une marque, un produit ou un service.
- Mesure d'intention : mesurer les intentions des consommateurs consiste à essayer de prévoir leurs choix futurs.
- Mesure d'achat : le chercheur veut identifier les produits ou les services achetés par le consommateur.
- Mesure de possession : il s'agit de connaître les produits ou les marques que le consommateur possède, ceux sur lesquels ses choix se sont concrétisés.
- Mesures de déterminants du choix : il s'agit d'identifier les variables susceptibles d'expliquer les choix des consommateurs ;

- Leurs attitudes.

Lors de l'élaboration de notre questionnaire nous avons tenu à prendre compte de l'ensemble des éléments précités. Ainsi, nous avons réparti notre questionnaire comme suit :
1ére partie : identification
2éme partie : Usages et habitudes
3éme partie : incitations à l'achat
4éme partie : freins à l'achat

Paragraphe 2 : Plan de l'échantillonnage

Généralement, un plan d'échantillonnage s'articule autour des axes suivants :

- Définition de la population : quels sont les personnes et les consommateurs qui m'intéressent ?

Dans le cadre de notre étude la cible correspond à une population d'hommes et de femmes âgés de plus de 18 ans, résidant à rabat et appartenant à différentes catégories professionnelles.

- Choix du type d'échantillon : comment vais-je choisir mes répondants ?

La méthode d'échantillonnage dépend essentiellement de l'objectif de l'étude.

- Taille de l'échantillon : combien vais-je interroger ?

[52] D.Hawkins, K.Coney et R. Best, 1980, « Consumer Behavior », Dallas, Texas : Business Publications INC.
[53] J.Perrien, E.J.Cheron, M.Zins, 1984, « recherche en marketing : méthodes et décisions », Gaetan Morin Editeur.

En général, un large échantillon donne de meilleurs résultats ; cependant, il n'est pas nécessaire d'interroger toute la population, ni même un fort pourcentage de celle-ci, pour parvenir à une bonne précision.

Notre enquête a porté sur 90 personnes.

- Sélection d'un cadre d'échantillonnage : comment puis je les rejoindre ?

Quatre principales options sont aujourd'hui offertes : l'enquête par téléphone, l'enquête postale, l'enquête en face à face et l'enquête sur internet.

Parmi ces différentes alternatives, l'enquête en face à face nous a semblé la plus appropriée vu sa souplesse et sa simplicité.

Paragraphe 3 : La collecte de l'information

La collecte des données a été faite à l'aide d'un questionnaire structuré en fonction des objectifs de l'étude. Une première version du questionnaire a été élaborée et préalablement testée auprès de 10 personnes appartenant à la cible de l'étude. Le test était mené pour évaluer la compréhension des questions, leur enchainement logique et la qualité de l'information collectée.

Nous avons également élaboré une traduction en arabe dialectal pour administrer le support en fonction des situations d'enquête.

Lors de notre enquête, deux problèmes essentiels nous sont apparus :

Le refus de coopérer : certaines personnes ont refusé de répondre à nos questions ou n'ont pas répondu à la totalité du questionnaire en évoquant des contraintes de temps ;
Le biais du fait de l'interviewé : certaines personnes donnent des réponses erronées, ne serait-ce pour en finir avec l'interview.

Paragraphe 4 : L'analyse des résultats

La dernière phase de la procédure de notre recherche consiste à analyser les résultats obtenus que nous présentions sous forme d'analyse thématique selon les parties du questionnaire.

Chapitre 2 : le secteur de l'habillement, un secteur clé pour l'économie du pays

Introduction :

L'industrie du textile et de l'habillement constitue au Maroc une activité à fortes potentialités c'est un secteur clé de l'industrie marocaine. Elle occupe une place stratégique dans l'industrie nationale de transformation aussi bien sur le plan des emplois et des exportations que sur le plan de l'équilibre économique du pays.

Aussi, le secteur fait appel à l'étranger pour son équipement, savoir-faire et assistance technique. Sa proximité avec l'Europe en fait un débouché idéal pour les produits de la communauté européenne.

Nous verrons dans une première section l'état actuel du marché de l'habillement au Maroc ainsi que le succès remporté par le système de franchise pour le développement des enseignes opérant dans le secteur d'habillement dans une deuxième section.

Section 1 : l'état actuel du marché de l'habillement au Maroc

Paragraphe 1 : le secteur du textile habillement au Maroc

Le secteur textile-habillement au Maroc dispose d'une palette d'atouts importants[54] :

- Noyau d'entreprises constitué à 85% de PME et répondant aux exigences de la compétitivité globale ;
- Haute technicité acquise par ces entreprises les positionne favorablement face à des donneurs d'ordre exerçant en majorité sur des créneaux moyen et haut de gamme ;
- Proximité géographique des marchés européens, arabes et africains et une réactivité et juste à temps ; Professionnalisme, savoir-faire et habileté de la main d'œuvre ;
- Connaissance des normes et exigences des marchés européens ;
- Sensibilité mode et mise en valeur de la création ; Fort engagement dans le respect des normes sociales et environnementales ;
- Coût de travail compétitif ;
- Des centres de formation pour ingénieurs et techniciens et une politique de formation dynamique ;
- Opportunités commerciales offertes par les accords de libres échanges.

Mais le marché intérieur du textile demeure très difficile à cerner puisqu'il est dominé à près de 80% par des entreprises non structurées ou travaillant carrément dans l'informel. Certains professionnels l'estiment dans une fourchette large de 10 à 15 milliards de DH de chiffre d'affaires, réparti entre le prêt-à-porter femmes à hauteur de 40%, enfants (35 %) et le prêt-à-porter hommes (25 %).

Le secteur textile habillement marocain est en manque de marques marocaines de renommée internationales, et afin d'accroitre la visibilité de l'offre marocaine ainsi que la valeur ajoutée de ce secteur on doit viser la création d'une véritable industrie de l'habillement au Maroc. Pour le moment nous ne disposons que d'une industrie de sous-traitance.

La filière mode-habillement est relativement récente au Maroc. Selon l'AMITH[55] « en effet le secteur du textile et de l'habillement au Maroc s'est développé autour de l'axe de la sous-traitance. Il a revêtit ainsi une place importante au sein de l'économie et de l'industrie marocaine tout en apportant par nature une valeur ajoutée limite». Parallèlement, le Maroc a constitué depuis longue date une source d'inspiration pour les créateurs de mode du monde entier. Ceci provient de la richesse du patrimoine culturel et artistique propre au Maroc et de la place qu'il tient dans la mémoire des artistes.

La capacité de faire de l'actualisation c'est à dire de la mode renouvelé suppose de la part des entreprises marocaines une forte réactivité et une capacité créative. Ceci, ne pourra se

[54] www.invest.gov.ma (direction des investissements)

[55] AMITH : Association Marocaine des Industries du Textile et d'Habillement. Cette association assume aujourd'hui un rôle moteur pour la promotion et le développement de l'industrie du textile et de l'habillement. Elle initie des projets, dynamise les filières et les régions.

développer que s'il s'accompagne des compétences créatives, de modélisme managériale de gestion, de collection et de logistique adéquate.

Concernant les compétences, l'AMITH en partenariat avec l'ESITH (l'Ecole Supérieur des industries de Textile et d'Habillement) a mis en place des cycles de formation en partenariat avec des grandes écoles européennes. Ainsi, elle dispose de cycles de formation de modéliste avec le GIH (Groupement des industries de l'habillement) de Toulouse, de chef de produit avec l'Institut Supérieur Spécialisé de la Mode (MOD'SPÉ) Paris et d'une formation d'ingénieur logisticien avec l'ENSET Paris.

L'enjeu pour le Maroc aujourd'hui est de développer une culture de mode qui lui permettra d'inscrire sa politique en faveur d'une industrie textile créative. L'objectif c'est de faire émerger des marques marocaines qui seront demain le fer de lance de l'industrie et de changer l'image du textile habillement marocain.

Paragraphe 2 : le succès de la franchise dans le secteur d'habillement au Maroc

Le commerce de l'habillement constitue, le secteur qui se développe le mieux sous la forme de franchise au Maroc : 29% des réseaux représentés au Maroc.

Le propriétaire de la franchise Marwa a déclaré « qu'on est en train de passer au nouveau millénaire en terme de distribution. Auparavant, les femmes, en quête de nouveautés en matière de mode, ressentaient le besoin de se déplacer en France ou en Espagne. Maintenant, elles trouvent toute l'offre sur place et elles peuvent comparer. Lorsqu'elles s'intéressent aux franchises internationales, les femmes viennent plus souvent voir les enseignes locales, c'est donc tout bon pour nous ».

Contrairement à d'autres pays, comme en en France par exemple, le secteur de l'habillement développé sous forme de franchise a enregistré une baisse en 2007, ainsi les ventes d'articles d'habillement et textiles ont affiché un recul de 2.5% en valeur par rapport à 2006[56].

La franchise d'habillement au Maroc, s'impose et crée la tendance sur le marché. Et ce, malgré l'anarchie le caractérisant et la multitude d'intervenants y opérant.

Grâce à des efforts financiers en recherche et développement et des efforts stratégiques en rigueur et organisation, les franchises du secteur de l'habillement ont réussi à séduire la clientèle marocaine, en s'attaquant d'abord aux élites de couches sociales aisées. Une cible plus facile à toucher du fait de leurs habitudes d'achat et de leur historique de consommation à l'étranger. Une fois cette cible de clientèle atteinte, ces franchises ont élargit le spectre de leurs cibles, en recrutant dans la classe moyenne et celle à revenus limités.

Aujourd'hui, les professionnels de la distribution moderne dans l'habillement estiment détenir une emprise d'environ 20% sur le marché global estimé à 15 milliards de dirhams. La franchise a également un effet d'entrainement sur le reste de la profession : nombre de petits commerces ont mué vers une stratégie d'enseigne. De même, des industriels sous traitants pour de grands noms de la mode, se sont lancés dans des franchises exclusivement marocaines.

[56] D'après une enquête réalisée par l'observatoire de la franchise en France.

La branche moderne de la distribution textile se trouve ainsi partagée entre plusieurs types d'intervenants. Les magasins en franchises internationales, principalement françaises et espagnoles rassemblant prés de 60 réseaux[57] et ciblant prioritairement la femme et l'enfant comme Mango, Zara, Promod, Okaidi, etc. On retrouve aussi les enseignes locales dont les intervenants sont des marocains ayant opéré une stratégie d'enseigne : Océane, Marwa. Les enseignes multi-marques qui procèdent à l'importation formelle ou informelle de différentes marques. Puis il y a les grands magasins de type Alpha 55 ou les Hyper marchés comme Marjane.

Les réseaux de distribution sont implantés dans les principales villes du royaume (Casablanca, Rabat, Marrakech, Agadir, Fès, Meknès, etc.) l'assortiment et l'offre produit sont aux standards internationaux. La clientèle marocaine, de part son histoire, reste avertie et exigeante en terme de nouveauté et de qualité. Et ce, même chez les petites bourses.

L'on souligne également l'émergence d'une classe moyenne et l'amélioration du pouvoir d'achat du consommateur marocain. Et bien sur, l'évolution des habitudes d'achat de la clientèle (jeunes revenant au pays après des études à l'étranger, impact des chaînes satellitaires, etc.)

Des constats qui devraient permettre le transfert progressif de la clientèle du secteur traditionnel vers les vitrines du moderne. C'est pourquoi, il est important, selon les professionnels du secteur, que toutes les conditions suivantes puissent être réunies[58] :

- L'effort des pouvoirs publics dans la lutte contre l'informel et la contrebande ;
- La recherche de solutions pour endiguer le flux de marchandises chinoises menaçant plusieurs branches de l'habillement ;
- Un regain de créativité et la croissance de la valeur ajoutée marocaine pour développer des enseignes locales ;
- L'investissement dans les moyens humains ;
- Une réponse cohérente au problème foncier à travers notamment le développement de zones commerçantes.

Le nombre d'enseignes opérant dans le secteur d'habillement et développés sous forme de franchise au Maroc est passé de 38 enseignes en 2003 à 98 en 2007 avec 266 points de vente développés sur le territoire marocain.

Liste des franchises d'habillement implantées au Maroc :

Enseigne	Nature	Pays d'origine	Année déve au Maroc en franchise	**nombre de points de vente ouverts**
ABSORBA	Master Franchisé	France	2000	6
ADOLFO DOMINGUEZ	Franchisé	Espagne	2006	1
ALAIN MANOUKIAN	Master Franchisé	France	1993	2
ANTONELLE	Master Franchisé	France	2005	3
ARROW	Master Franchisé	USA	2004	1
BALLY	NC	suisse	2005	1
BEST MOUNTAIN	Master Franchisé	France	2004	3
BLUE ISLAND	Franchisé	Tunisie	2005	1

[57] Guide 2006 de la franchise « spécial Maroc ».
[58] La franchise au Maroc, revue interne d'information au ministère du commerce et de l'industrie;

CACHAREL	Master Franchisé	France	2003	1
CAFÉ COTON	Master Franchisé	France	2006	1
CANALI	Franchisé	Italie	2006	1
CARIBU	Master Franchisé	Espagne	2004	3
CAROLL	Master Franchisé	France	2007	1
CELIO	Master Franchisé	France	2002	5
CHEVIGNON	Master Franchisé	France	1995	5
CLAYEUX	Master Franchisé	France	2002	2
COP COPINE	Franchisé	France	2003	1
DDP	Master Franchisé	France	2006	2
DIDIER PARAKIAN	Franchisé	France	2004	1
DIESEL	NC	Italie	2003	4
DIXIT	Franchisé	France	2006	1
DON ALGODON	Franchisé	Espagne	1999	1
DU PAREIL AU MEME	Franchisé	France	2004	5
ENTRACTE	Franchisé	France	2005	1
ESPRIT	Master Franchisé	USA	2006	1
ETAM	Franchisé	France	2003	6
ETEINCELLE	Franchisé	France	2007	1
FAÇONNABLE	Franchisé	France	2005	1
FANTASY STORE	Master Franchisé	Italie	2006	1
FASHION VICTIM	**Franchiseur**	**Maroc**	**2002**	**4**
GAS JEANS	Franchisé	Italie	2005	1
GENTLEMAN FARMER	Franchisé	France	2005	1
GERARD DAREL	Franchisé	France	2006	1
GERARD PASQUIER	Franchisé	France	2004	1
Giani Forté	Master Franchisé	France	2004	2
GIVENCHY	NC	France	2005	1
GREG	Franchisé	Italie	1998	2
GUESS	Master Franchisé	USA	2006	1
IKKS	Franchisé	France	2004	1
INDIGO	**Franchiseur**	**Maroc**	**1998**	**7**
IXCKO	Master Franchisé	France	2005	3
JENNYFER	Master Franchisé	France	2005	1
kappa	Franchisé	Italie	2003	1
LA CITY	Master Franchisé	France	2004	2
LA VENUE DES BEBES	Master Franchisé	France	2003	1
LACOSTE	Master Franchisé	France	1994	9
LANVIN	Franchisé	France	2004	1
LEE COOPER	Master Franchisé	Angleterre	2004	6
LEVI STRAUSS	Master Franchisé	USA	2007	1
MAGILLA BLUE KIDZ	Master Franchisé	Italie	2003	8
MAJE	Franchisé	France	2005	2
MANGO	Master Franchisé	Espagne	2001	2
MARINA RINALDI	Master Franchisé	Italie	2000	2
MARITHE ET FRANÇOIS GIRBAUD	Master Franchisé	France	2004	2
MARWA	**Franchiseur**	**Maroc**	**2005**	**15**
MASSIMO DUTTI	Master Franchisé	Espagne	2006	1
MAX MARA	Master Franchisé	Italie	1999	4
MEXX	NC	pays bas	2005	1
MORGAN	Master Franchisé	France	2004	3
MOTIVI	Master Franchisé	Italie	2006	1
NAF NAF	Master Franchisé	France	2005	1
NATALYS	Master Franchisé	France	1999	1

NEW BALANCE	Master Franchisé	USA	1995	14
NEW MAN	Master Franchisé	France	2004	1
NODUS	Franchisé	France	2007	1
OCEANE	**Franchiseur**	**Maroc**	**1998**	**8**
OKAIDI	Master Franchisé	France	2002	3
ORCHESTRA	Master Franchisé	France	2004	10
ORIGINAL MARINES	Master Franchisé	Italie	2006	4
PATRICK GERARD	Master Franchisé	France	2005	1
PLANET SPORT	**Franchiseur**	**Maroc**	**2000**	**7**
PREMAMAN	Master Franchisé	Belgique	2002	3
PROMOD	Master Franchisé	France	2004	4
PUMA STORE	Master Franchisé	Allemagne	2004	1
REPLAY	Master Franchisé	Italie	2005	1
RG512	Master Franchisé	France	2004	3
RONDISSIMO	Master Franchisé	France	2001	1
SANDRO	Master Franchisé	France	2003	1
SCHUSS	Franchisé	Espagne	2007	1
SCOTTAGE	Franchisé	France	2002	1
SERGENT MAJOR	Franchisé	France	2004	3
SEVEN EKO	Franchisé	Espagne	2005	1
SINEQUANONE	Franchisé	France	2006	2
SISLEY	NC	Italie	2007	3
SPRINGFIELD	Master Franchisé	Espagne	2006	2
STEFANEL	Master Franchisé	Italie	2005	3
STRADIVARIUS	Master Franchisé	Espagne	2004	3
SUD EXPRESS	Master Franchisé	France	2004	3
TARA JARMON	Franchisé	France	2005	1
UNITED COLORS OF BENETTON	Master Franchisé	Italie	2006	2
VERSACE	Franchisé	Italie	2005	1
VERTIGO Paris	Franchisé	France	2005	1
VIA SETA	**Franchiseur**	**Maroc**	**2005**	**12**
VOODOO	Franchisé	France	2005	1
VOTRE NOM	Master Franchisé	France	2002	1
XOXO	Master Franchisé	USA	2006	1
ZARA	Master Franchisé	Espagne	2004	4
123	Franchisé	France	2005	3
13 Búho St	Franchisé	Espagne	2006	1

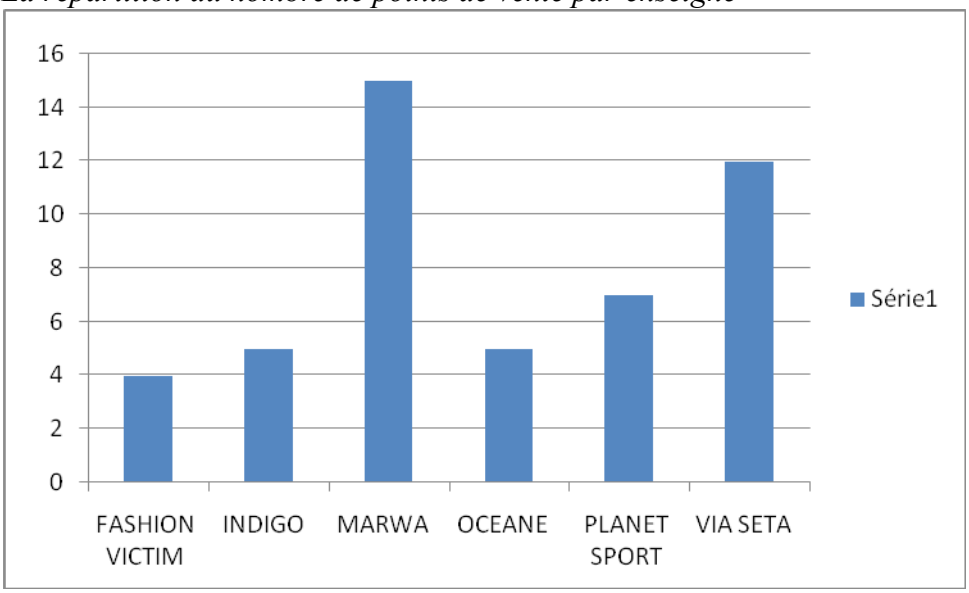
Source : la direction des investissements directs étrangers

L'observation de ce tableau permet de retirer quelques remarques :

- La majorité des franchises d'habillement implanté au Maroc sont développées sous master franchise.
- Le développement des franchises d'habillement au Maroc est relativement récent : ce n'est qu'après la signature des accords de libre échange que le secteur a connu cet essor remarquable.
- Plus de 60% des franchises disposent d'un seul point de vente : La faiblesse du nombre de point de vente s'explique par le fait que les enseignes étrangères, s'installent généralement dans les deux villes Casa-Rabat dans le but de connaître de prés le marché marocain avant de procéder à l'expansion de leur réseau dans les autres villes.

Quant aux enseignes marocaines qui sont au nombre de 6 disposent de plus de 50 points de vente :

La répartition du nombre de points de vente par enseigne



La répartition des points de vente montre que l'enseigne Marwa maintient la position de leader sur le marché de l'habillement ;

Dans la prochaine section, il sera question de voir sur le terrain, comment les franchises d'habillement sont-elles organisées, et ce à travers une étude approfondie auprès de deux enseignes connues dans le monde de la franchise au Maroc.

Section 2 : « Marwa », une mode citadine d'origine marocaine

Le choix d'étudier cette enseigne est justifié par le fait qu'elle est la première franchise au Maroc à développer le plus grand nombre de points de vente.

Paragraphe 1 : Présentation

« La mode pour celles qui le veulent et pas seulement pour celles qui le peuvent, la mode doit cesser d'être un privilège. ». C'est le principal objectif de la toute jeune enseigne marocaine Marwa.

La société Marwa est la première enseigne marocaine spécialisée dans l'habillement, elle a été créée en 2003 et développée sous forme de franchise en 2005.

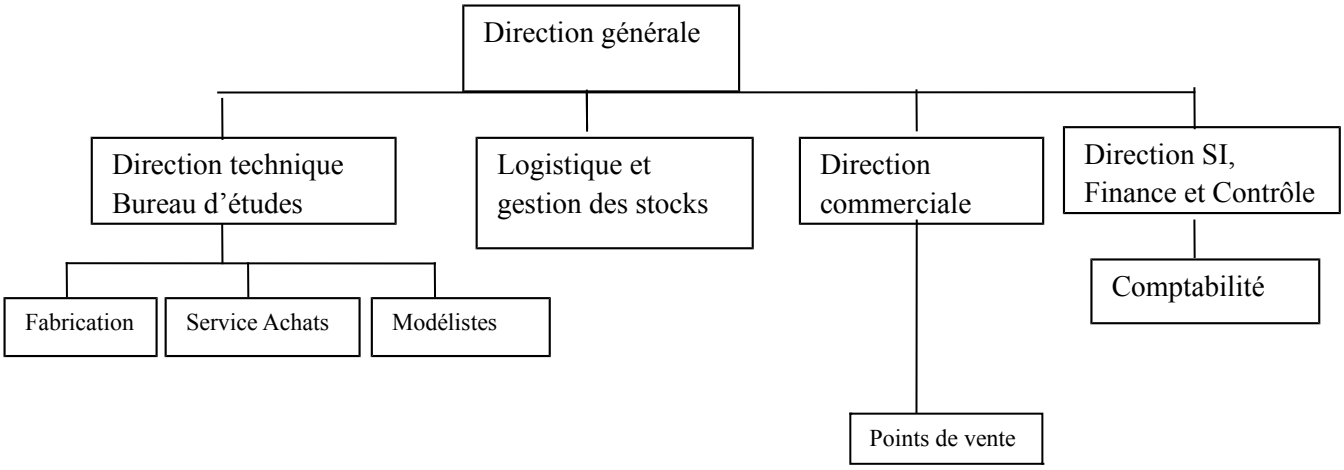
La création de cette franchise se manifeste en trois idées principales[59] :

- Lancer la première enseigne de prêt-à-porter "sud méditerranéenne"
- Répondre au souci de l'élégance et la tendance en s'inspirant du riche patrimoine vestimentaire local dans la création
- Suivre les modèles des leaders de la distribution de prêt-à-porter.

[59] www.marwa.es

Le groupe Marwa comprend 15 points de vente dans les plus grandes villes du Maroc : Casablanca, Rabat, El Jadida, Meknès, Agadir, et Marrakech ; et à partir de 2008 à 2010 le rythme s'accélère avec trois ouvertures par an. Cette enseigne est organisée autour d'une structure d'une centaine de personnes dont 60% affectées à la conception et la fabrication produit et 20% au métier de vente.

Structure organisationnelle de « Marwa »



Source : la société Marwa

L'entreprise, complètement intégrée, s'occupe elle-même de la conception, fabrication et distribution mais le groupe s'approvisionne principalement à l'étranger (80% des intrants) en matières premières et accessoires, et dans une moindre mesure en maille et denim, qui représentent une force au Maroc.

« Elle offre une gamme complète de vêtements, alliant des articles à la pointe de la mode à d'autres plus basiques ainsi que la mode traditionnelle, qui peut se manifester sous la forme d'une djellaba relookée suivant les tendances du moment »[60].

Le cycle de production s'étend sur 3 mois, de la sélection du thème à la mise en magasin des articles finis. Ce travail se réalise toujours à l'avance pour pouvoir introduire en magasin 5 à 10 modèles chaque semaine. «Nos clientes se sont habituées à ce rythme de création et sont à l'affût de nouveautés hebdomadaires»[61]. L'enseigne doit donc répondre coûte que coûte à cette attente pour maintenir un taux de retour élevé de la clientèle et augmenter le volume de ventes.

Le propriétaire de Marwa adopte la même rigueur que les marques étrangères puisque dans les ateliers qui travaillent pour Marwa, on travaille et à l'export pour des grandes marques et pour Marwa, et c'est exactement les mêmes normes de qualité, les mêmes normes de production, la même rigueur pour le contrôle des matières, pour le contrôle de la confection, que ce soit pour les marques internationales ou pour Marwa ; donc c'est le même processus de qualité. Toutes les étapes du métier du textile sont contrôlées depuis la création des modèles, jusqu'à leur production et leur distribution.

Paragraphe 2 : la vie du réseau de franchise

[60] Visite et observation du point de vente.

[61] D'après un entretien avec le directeur commercial de la société.

A. Recrutement et formation des franchisés

« Le recrutement des franchisés est une étape primordiale du lancement du réseau. Il convient pour le franchiseur de sélectionner avec soin ses futurs cocontractants : c'est principalement sur eux que reposera la réussite commerciale du réseau »[62]. Dés lors, le recrutement devenant une étape clé de la réussite commerciale du réseau, il doit être minutieusement préparé et une véritable stratégie doit être mise sur pied.

Le franchiseur doit, en premier lieu, déterminer les phases du recrutement en définissant pour chacune d'entre elles, les informations qu'il délivre aux candidats potentiels tout comme celles qu'il devrait obtenir de ce dernier. En second lieu et après avoir obtenu l'ensemble des informations nécessaires, il lui sera possible, selon des critères objectifs de sélectionner ses franchisés.

La première étape pour le franchiseur consiste, en toute logique, à faire connaître son intention de recruter. Ensuite, il collectera les premiers renseignements sur les candidats tout en éveillant leur curiosité sur le concept. Finalement, aura lieu la négociation entre le franchiseur et le futur franchisé de l'enseigne « Marwa ».

Les modalités de recrutement :

Quatre aspects du candidat franchisé doivent faire l'objet d'une étude approfondie de la part du franchiseur :

- Le profil humain,
- L'expérience du franchisé,
- Le profil idéal de l'emplacement du local.

- le profil humain :

Le franchiseur doit veiller à ce que les membres du réseau partagent un même désir et une même capacité de travail en association; les analyses ne peuvent être individualisées sous peine d'oublier l'une ou l'autre des caractéristiques requises.

En conséquence, le franchiseur de Marwa a élaboré un véritable kit de sélection de ses franchisés. Ce dernier prend la forme d'un questionnaire à remplir par le candidat dont les résultats seront comparés au profil type d'un franchisé idéal. Les qualités suivantes devront notamment être recherchées chez ces futurs franchisés :

- **Intelligence** : elle doit être pratiquée. Les potentialités intellectuelles du franchisé doivent lui permettre d'assimiler le stage de formation initiale et de suivre avec pertinence les procédures qui lui seront enseignés.
- **Contact humain** : l'activité de vente nécessite une implication de la personne avec d'autres interlocuteurs. Le franchisé doit avoir le « sens du commerce », un sens réel des contacts sociaux et humains, une aptitude à la communication.
- **Interdépendance** : le franchisé est un indépendant qui souscrit à la formule du commerce associé. La franchise se définit avant tout comme un contrat de

[62] Thiriez G., Pamier J-P. (2003), « Guide pratique de la franchise », éditions d'organisation, 4ème édition, Paris.

collaboration. Il est donc souhaitable de la part du candidat de se montrer capable de prendre sa part de décision et d'initiative et de ne pas oublier qu'il est un partenaire à part entière.

- **Ambition :** le dynamisme est souvent la manifestation apparente de l'ambition. Cette ambition est le moteur de toute activité ; encore faut il qu'elle soit calculée, modérée et en conformité avec les objectifs du réseau.
- **Sens de l'organisation :** c'est un critère indispensable. Le commerce nécessite une gestion rigoureuse pour être efficace. A ce niveau, le candidat à la franchise doit faire preuve de capacité d'organisation, de mise en place et de contrôle de son entreprise,
- **Sens des responsabilités** : la meilleure définition du franchisé, c'est « l'associé indépendant », responsable de sa gestion, de l'avenir de son fonds de commerce. Il doit savoir évaluer les risques à prendre et leurs conséquences non seulement pour lui, mais également pour l'ensemble de la chaine.

- L'expérience du franchisé :

L'expérience du candidat franchisé est un critère d'appréciation déterminant dans la sélection des franchisés.

En effet, si le franchisé est un professionnel, il saura plus rapidement s'adapter au contexte du marché. Un professionnel connaît déjà le métier et le produit, de sorte que la formation initiale sera beaucoup plus centrée sur le concept et la formule de l'enseigne.

- le profil idéal de l'emplacement du local :

La situation du futur point de vente franchisé est un élément de première importance chez la franchise « Marwa ». La réussite d'une entreprise commerciale est bien souvent fonction du lieu dans lequel elle est exploitée.

Savoir si un local commercial constitue ou non un emplacement de choix pour le réseau de franchise demande donc au franchiseur de s'interroger sur plusieurs points d'importance à savoir :

La localisation : Il s'agit évidemment de l'élément le plus important. L'analyse de la localisation du local doit se faire en regard des axes de circulation, de la concurrence et des projets de la ville en matière d'urbanisme.
L'accessibilité : Les boutiques « Marwa » doivent être présents dans les lieux les plus commerçants et les plus dynamiques ;
La surface: Pour l'enseigne « Marwa », il n'ya pas de surface minimum mais l'idéal c'est 100m²

B. La communication propre à la franchise : la formation des franchisés

On pourrait définir la formation au sein d'un réseau de franchise comme étant « une démarche pratique, psychologique et technique, permettant de transformer un savoir faire en réussite commerciale et dispensé, dans le cadre d'une responsabilité collective, par le franchiseur au franchisé ainsi qu'au personnel de ce dernier »[63].

[63] Bensoussan H. (2000) « le droit de la franchise »

En intégrant la franchise « Marwa », le franchisé bénéficie de deux types de formation : la formation initiale et la formation permanente.

Le caractère obligatoire de la formation répond à six objectifs[64]. En effet, le fait de dispenser une formation efficace permet de :

- Garantir la bonne transmission du savoir faire,
- Accroitre l'emprise du franchiseur sur la chaine,
- Mettre en place de nouveaux leviers,
- Lutter plus efficacement contre la concurrence,
- Débloquer le dialogue entre franchiseur et franchisé,
- Augmenter le coefficient d'adaptabilité du réseau.
-

En examinant le programme de formation de « Marwa » on y trouve les principaux éléments suivants :

- Une introduction à la connaissance de l'entreprise et de ses procédures de communication interne ;
- Un apprentissage technique des techniques de vente ;
- Une formation aux aspects commerciaux, financiers, humains et juridiques de la gestion d'une unité franchisée ;
- Des cours de développement personnel visant à régénérer le psychisme du franchisé au moment où il entreprend une nouvelle activité.

Et pour contrôler les acquis de la formation, deux types de contrôle sont envisageables :

Le contrôle de la formation initiale :

En général les partenaires ne retiennent que 40% de ce que leur est enseigné en formation. Il est donc important de déterminer au plus tôt à quel niveau se situent les lacunes et de les corriger en conséquence. Plusieurs moyens sont mis en place :

La formation initiale théorique s'accompagne d'une période de formation pratique. Cette dernière a lieu en parallèle de l'enseignement théorique. Le partenaire est envoyé dans un point de vente pilote afin de mettre en place ses acquis théoriques.
Le nouveau partenaire est également accompagné entre le moment de la fin de sa formation initiale et le moment où il va ouvrir son point de vente, en envoyant sur le terrain un conseiller de la centrale (ou un animateur) qui aura notamment pour missions :

- D'aider le nouveau partenaire à mettre en place son point de vente (ex : implantation, publicité de lancement….) et de régler avec lui les derniers détails pour l'ouverture,
- De contrôler que celui-ci applique effectivement et correctement ce qui lui a été enseigné pendant la période initiale.

Le contrôle continu sur le terrain : le rôle de l'animateur

[64] Allam, D. & Le Gall, P. (1999), « La nature de la relation franchiseur-franchisé. Evolution, perspectives et incidences stratégiques, économiques et juridiques. » Rapport d'étude, Fédération Française de la Franchise, Paris.

Pour les franchisés qui démarrent, l'animateur offre un appui bien plus important que pour les franchisés plus expérimentés. Ainsi, la fréquence des visites durant la première année est en général plus soutenue qu'ensuite. Il est cependant nécessaire de veiller en permanence à ce que les normes du concept soient toujours correctement respectées dans tous les points de vente du réseau.

Paragraphe 3 : les raisons de succès de Marwa

A l'international, «Marwa» est commercialisée dans des magasins multimarques en France, Italie et Espagne.

En effet, le propriétaire de cette enseigne va conclure des partenariats pour l'ouverture des points de vente de la marque au moyen orient et en Espagne suite à la proximité géographique de ce pays et de sa réceptivité ainsi que la similitude des collections.

La marque « Marwa » est une franchise qui a fait ses preuves sur le territoire marocain et ce pour diverses raisons:

- Très bon rapport qualité/prix : Une gamme complète et variée de produits de qualité à des prix très compétitifs (exemple : Pour la saison printemps été 2007, le coût moyen d'un article était de 150 Dhs).

- La création de thèmes alliant mode et tradition : En effet, elle puise le meilleur des tendances actuelles de la mode internationale et les mélange subtilement avec des touches de tradition.

- La commercialisation hebdomadaire d'une dizaine de modèles : Cette commercialisation nécessite la conception préalable d'une trentaine de prototypes. Un comité constitué de stylistes européens, du personnel de vente en magasin et du patron, est chargé de cette sélection. «Tous les matins, des essais au porter sont effectués par un mannequin de cabine recruté à mi-temps. Nous apportons ensuite tous les ajustements nécessaires, avant de décider si le modèle fera partie de la collection et s'il peut marcher sur le plan commercial», explique le patron de Marwa.

Le développement de cette enseigne est limité à cause de différentes entraves qui marquent le secteur de l'habillement développé sous forme de franchise en général:

1) L'absence de grands centres commerciaux :

Le développement du marché intérieur du textile reste lié au développement des centres commerciaux organisés comme le «Méga Mall» de Rabat, et « une ville comme Casablanca, par exemple, devrait compter quatre grands centres commerciaux» a déclaré le propriétaire de Marwa.

2) Manque de stylistes professionnels et compétents :

« Nous pouvons faire une fashion marocaine mais il nous faut des stylistes »[65]. Le Maroc compte peu de lauréats dans cette branche. Les rares spécialistes de création qui existent sur le marché ont été formés dans des écoles privées. Cependant, ils n'arrivent pas tous à répondre

[65] Après un entretien avec le responsable technique de la société marwa

aux besoins exprimés par les opérateurs. “Le niveau de formation est très moyen et la culture de la mode fait défaut”, déplore le créateur de Marwa. La seule alternative qui reste est de recruter à l'étranger.

L’innovation de Marwa réside donc dans la conception en interne de l’ensemble de la collection et dans le développement progressif d’un circuit de distribution moderne dans les grandes villes. Sa stratégie est inspirée des enseignes internationales tels que Zara ; objet de notre deuxième étude de cas.

Section 3 : la franchise internationale, cas de Zara

Paragraphe 1 : présentation générale

A. Historique :

ZARA est une chaîne de magasins franchisés de vêtements hommes, femmes et enfants et fait partie du groupe espagnol Inditex, qui regroupe entre autres les magasins Bershka, Massimo Dutti, Stradivarius[66].

La première boutique à l'enseigne Zara est inaugurée en 1975 à la Corogne. En 1979, Zara s'implante à Madrid sur une surface de vente de 2500 m² répartie sur 5 étages. Aujourd'hui encore, ce magasin reste le modèle du concept.

L'expansion de Zara en Espagne intervient surtout dans les années 1980 où, petit à petit, la confection sous-traitée sera récupérée avec la création de nouvelles unités de production au fur et à mesure du développement du réseau de magasins.

L'internationalisation de l'enseigne débute en 1988 avec l'ouverture d'une boutique au Portugal. En 1990, Inditex, groupe auquel Zara appartient, met en service son plus grand entrepôt complètement informatisé implanté sur 250 000 m² à La Corogne : cet entrepôt prend en charge la gestion et l'approvisionnement des usines en matières premières, ainsi que l'expédition des produits finis vers les boutiques.

Les intérêts de l’internalisation sont bien connus depuis longtemps :

- L’effet amplificateur de la notoriété,
- La sécurité provenant de la dispersion des risques commerciaux ou politiques sur de nombreux marchés,
- L’exploitation de l’avantage concurrentiel de la franchise sur de nouveaux marchés,
- Les économies d’échelle réalisées par l’augmentation du volume des affaires,

Il est même permis de penser que l’internationalisation du réseau ne se mesure plus aujourd’hui en termes d’intérêt mais en termes de nécessité.

L’enseigne Zara est aujourd’hui le numéro 3 mondial de la distribution en prêt-à-porter avec près de 1000 magasins dans une soixantaine de pays et une boutique ouvrant toutes les trois semaines.

[66] www.zara.com

B. L'organisation de Zara :

Le point fort de Zara réside dans la maîtrise de sa chaîne logistique. De la création des gammes jusqu'à la présentation dans les magasins, en passant par la fabrication des vêtements, tout est parfaitement géré.

Le succès de Zara repose en grande partie sur le fait que l'enseigne est capable de réagir presque instantanément aux évolutions des goûts de la clientèle : le processus de fabrication de nouveaux produits, du style à la confection, peut être enclenché en 24 heures. Une telle flexibilité est rendue possible grâce à l'existence d'un important bureau de création, comprenant environ 200 stylistes ; elle repose aussi sur la logistique et sur la capacité de production.

Afin de se différencier sur un marché de l'habillement qui est devenu extrêmement concurrentiel, Zara réduit au minimum les cycles de production pour les produits les plus " mode " grâce à une chaîne logistique[67] tendue vers la réactivité pour concevoir et livrer une nouvelle collection en 15 jours. Les concurrents tels que l'américain Gap, aujourd'hui en grave crise, met entre trois et quatre mois pour lancer une nouvelle collection sur le marché.

Contrôler à la fois la production et la distribution procure à Zara de nombreux avantages, à commencer par une parfaite optimisation des flux d'informations circulant d'un bout à l'autre de la chaîne. Un paramètre essentiel pour l'entreprise, qui remonte depuis ses magasins vers le siège, quantités de données stratégiques, aussi bien quantitatives que qualitatives. Des statistiques de vente aux styles vestimentaires, remarques et souhaits des visiteurs, afin de réadapter au fur et à mesure ce qui sort de ses usines en fonction de ce que les consommateurs réclament en boutiques.

La variable temps joue un rôle essentiel. Zara a donc recours à un puissant système d'informations, qui pour être parfaitement efficace se doit d'être harmonisé entre le réseau de distribution, le siège et les unités de fabrication.

Paragraphe 2 : Les clés de succès de la franchise « Zara »

Les magasins Zara travaillent avec un stock réduit et sont approvisionnés dans un délai maximum de deux semaines. A la rapidité d'action s'associent un effort qualitatif certain, une politique de prix relativement modérés et la volonté de coller à la mode en réactualisant l'offre en permanence. Les modèles proposés s'inspirent largement de ceux des grands couturiers et sont adaptés à partir de matériaux moins chers.

Grâce à un design et un style à la fois soignés, épurés et modernes, les magasins Zara ciblent une clientèle plutôt jeune. La plupart des boutiques comptent en moyenne entre 1000 et 1500 m² (on peut parler de mégastores) et sont situées dans les zones commerçantes des centres-villes, en dépit du coût élevé d'acquisition des locaux.

Le système d'information informatisé permet une communication immédiate entre toutes les parties du groupe, avec la remontée des chiffres de ventes et des remarques des clients, ce

[67] Chaîne logistique : Flux des produits et de l'information le long des processus logistiques à partir de l'achat des matières premières jusqu'à la livraison des produits finis au consommateur.

qui permet la livraison rapide ou les échanges entre magasins et la création de modèles répondant aux exigences des clients.

Autre atout de taille, le groupe Zara ne fait pas de publicité pour ses magasins, contrairement aux marques de prêt-à-porter féminin qui consacrent en moyenne 3% de leur chiffre d'affaire à la publicité. La seule exception reste Zara qui se refuse de communiquer publicitairement. Si ce n'est dans les journaux locaux pour annoncer le lancement des soldes. Aussi, ses frais de publicité ne dépassent pas 0,35 % du chiffre d'affaire.

Paragraphe 3 : La franchise Zara au Maroc

A. L'implantation de la franchise

Le réseau de franchise Zara se développe au Maroc à travers son master franchise.

La différence entre le contrat de franchise et de master-franchise est capitale. Dans un contrat de franchise classique, le franchisé exploite une franchise en lien direct avec le franchiseur qui est le créateur de l'enseigne. Ils sont unis par un contrat qui concède au franchisé le droit d'exploiter le concept du franchiseur pour son propre compte, en contrepartie d'une rémunération sous forme de droits d'entrée et/ou royalties.

Lorsqu'un franchiseur souhaite étendre son concept à l'international par exemple, la gestion du réseau de franchisés se complique et devient plus coûteuse.

La master-franchise offre une alternative intéressante. Par le biais de ce contrat, le franchiseur octroie une exclusivité territoriale sur une zone géographique déterminée dans le contrat à un master-franchisé. Le master-franchisé obtient le double statut de franchisé vis-à-vis du créateur de l'enseigne, et de franchiseur vis-à-vis de ses franchisés locaux. Il lui appartient dès lors de développer le réseau et de transmettre le savoir-faire propre au concept qu'il représente. C'est lui qui perçoit les redevances des franchisés dont il reverse une partie au franchiseur.

Pour le créateur de l'enseigne, le choix de se développer ou non en master-franchise est stratégique.

Pour l'enseigne espagnole Zara « Les responsables du groupe préfèrent avoir un nombre limité d'interlocuteurs», nous a indiqué Catherine Gauthier, directeur marketing du groupe Aksal[68].

La marque Zara a été introduite au Maroc en 2004[69] par le groupe Aksal[70]. Le choix du marché marocain est justifié par la proximité géographique de l'Espagne et la similitude des collections entre les deux pays.

[68] Catherine Gauthier, directeur marketing du groupe Aksal

[69] Ministère du commerce et d'industrie

[70] La marque Zara est gérée par la société Azzurro, filiale du groupe marocain Aksal (ce groupe détient les marques : Zara franchise Maroc, Massimo Dutti Franchise Maroc, la Senza)

Le magasin de Casablanca a été en 2004 le premier magasin Zara en Afrique avec 2600m² de surface sur 3 niveaux, est aujourd'hui classé par Inditex parmi les 20 premiers Zara du monde[71].

Cette franchise a étendu le développement de son réseau au Maroc avec une nouvelle ouverture d'un magasin à Marrakech pour atteindre par là le nombre de 4 magasins franchisés : 2 à Casablanca, 1 à Agadir et 1 à Marrakech.

B. Le développement de Zara au Maroc :

La marque Zara développe au Maroc la même gamme de produits qu'en Espagne contrairement au magasin Zara implanté au japon là où on modifie la gamme selon les caractéristiques physiques des Japonais qui en exigent des modifications pour la coupe.

La présentation des produits de Zara au Maroc est divisée en 3 sous marques qui correspondent chacune à un type de cliente :

- Woman, pour la femme citadine qui recherche des vêtements aux belles finitions, aux coupes mode tout en restant discrètes.
- Trafaluc est dédiée aux jeunes femmes qui aiment la mode.
- Basic est la gamme au prix plus réduit mélangeant articles classiques et vêtements plus design.

Le master franchisé de la marque Zara au Maroc doit sans cesse se remettre en cause afin de rester compétitif et ne pas perdre de parts de marché. Pour éviter que la chaîne ne se désagrège, il va devoir d'une part, veiller à maintenir l'unité du réseau et, d'autre part, rester à l'écoute du marché en essayant de remonter les informations au groupe Inditex, franchiseur principal, afin de réactualiser le savoir faire.

Veiller à l'unité du réseau implique, en premier lieu, de savoir avec le plus de précision possible, ce qui se passe au sein du réseau. Ainsi, Zara devra savoir mesurer les performances des franchisés, gérer leurs relations et, enfin, savoir éviter que le contrat de franchise n'empêche l'évolution.

Les modalités de contrôle sont généralement doubles. D'une part, le franchisé fournit certaines informations au master franchisé, directement ou non. D'autre part, de nombreux réseaux ont habituellement recours aux « clients mystères ». Ceux-ci, sous le couvert de l'apparence de clients, ont en réalité pour mission d'évaluer l'efficacité de certains processus chez le franchisé.

La mesure de la qualité porte sur de nombreux domaines, tels que :

- La qualité d'accueil,
- La qualité du service à la clientèle,
- Les mesures d'hygiène et de propreté,
- Les mesures de sécurité,
- Le respect des procédures commerciales et administratives,
- Les mesures de l'efficacité commerciale, l'analyse des ratios,
- Les mesures économiques,

[71] www.groupeinditex.com

- Les mesures des équipements et des matériels, etc.

La marque Zara développée au Maroc, exige que les franchisés soit motivés, qualifiés, dynamiques et trilingues, et « la sélection des franchisés ainsi que de leur personnel se réalise selon les normes du groupe espagnol Inditex » avance Ghizlaine Lahlou la responsable des Ressources humaines de Zara.

En guise de conclusion on peut dire que Zara est un exemple intéressant des enseignes internationales implantés au Maroc. Elle est estimée comme une des plus performantes par les spécialistes mondiaux de l'industrie textile. En effet, l'entreprise crée, fabrique et met en vente un produit en 15 jours, ce qui est largement inférieur aux délais de ses concurrents : Mango, stradivarius, lacoste, etc. La recherche et le choix de nouveaux produits sont effectués par consensus entre les stylistes (copier la collection des grandes marques, et des grands couturiers), les commerciaux (remontée d'informations des 646 boutiques dans le monde en temps réel), et les acheteurs (suivi des fournisseurs de tissus). Afin de réduire les coûts, l'entreprise mise sur la distribution de ses produits (les magasins sont bien situés, des promotions sur les lieux de ventes…) et ne fait aucun stock. Ainsi, les ventes s'accroissent, l'entreprise ouvre sans cesse de nouveaux magasins, et accroît sa notoriété.

Mais, malgré l'essor remarquable qu'a connu cette enseigne, son développement dans notre pays reste freiné par quelques entraves :

1) L'immobilier commercial :

« Zara ne réalise pas d'investissements marketing très importants, en revanche, elle investit énormément dans l'implantation. » a déclaré la présidente du groupe Aksal.

En effet, la marque Zara cherche généralement des endroits stratégiques, en vue de répondre aux exigences du franchiseur au niveau de l'emplacement et des caractéristiques du magasin et les locaux qui répondent le plus à ces exigences sont très rares avec la hausse des prix dans les grandes villes ne facilite pas la tâche. « Le prix du foncier et la disponibilité des locaux sont un obstacle », a avancé Nelly Pagotto Lhalou, chargée de mission au sein du groupe Askal.

2) Manque de ressources humaines compétentes

3) Faible pouvoir d'achat des consommateurs marocains : les consommateurs feront l'objet de notre troisième chapitre

Conclusion chapitre 2 :

Les résultats obtenus par notre étude permettent de voir que le système de franchise présente un très bon cadre pour se développer dans le secteur de l'habillement.

La principale remarque qui ressort de ce qui précède que la franchise d'origine marocaine touche un public plus large en proposant des prix attractifs mais elle lui manque de l'expérience, quant à la franchise internationale, elle doit viser beaucoup plus la moyenne gamme pour pouvoir concurrencer les enseignes marocaines.

Mais qu'en est –il du rôle du consommateur marocain dans le développement de ce nouveau mode de commerce ? C'est ce qu'on verra dans le troisième chapitre.

Chapitre 3 : l'avis du consommateur marocain

Introduction

L'étude que nous avons effectuée précédemment nous a permis de tirer des informations d'une importance considérable. Cependant, ces données ne sont pas suffisantes pour permettre d'apporter une réponse au problème à l'origine de la recherche. A partir de ce moment là, notre recherche s'est dirigée vers notre deuxiéme vecteur à savoir le consommateur.

Pour cela, nous avons opté pour l'utilisation du support le plus souvent utilisé dans la recherche de ce type de données. Il s'agit incontestablement du questionnaire.

Section 1 : observation des résultats

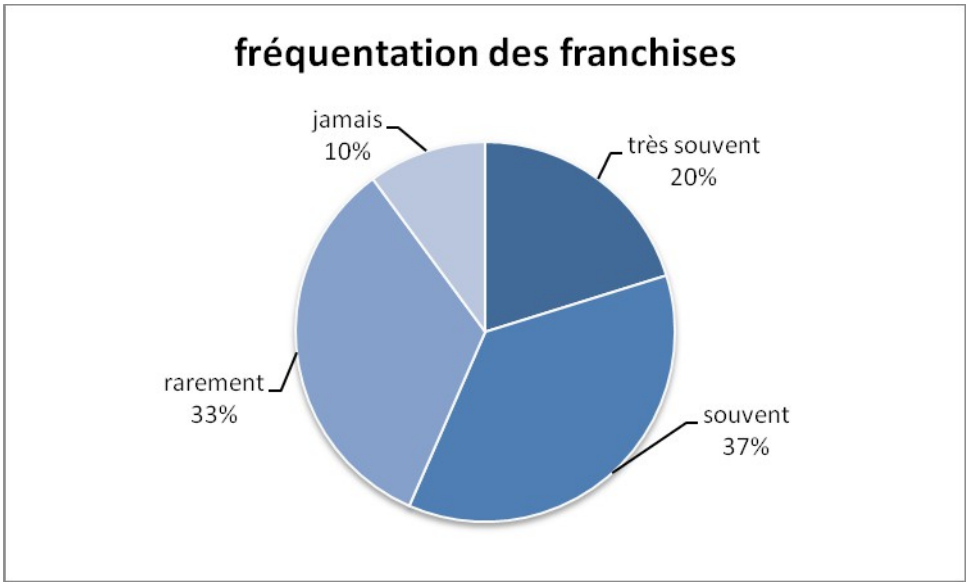
On assiste aujourd'hui à l'occidentalisation des mentalités marocaines, les consommateurs ont plus accès à des franchises soit dans le prêt-à-porter, la restauration ; reste toujours que ce commerce moderne ne représente que 10% par rapport au commerce traditionnel.

Dans ce qui suit, on va essayer de voir de prés le comportement du consommateur marocain face aux franchises ; et ce en suivant les mêmes thématiques proposées dans le questionnaire[72].

Paragraphe 1: fréquentation des franchises

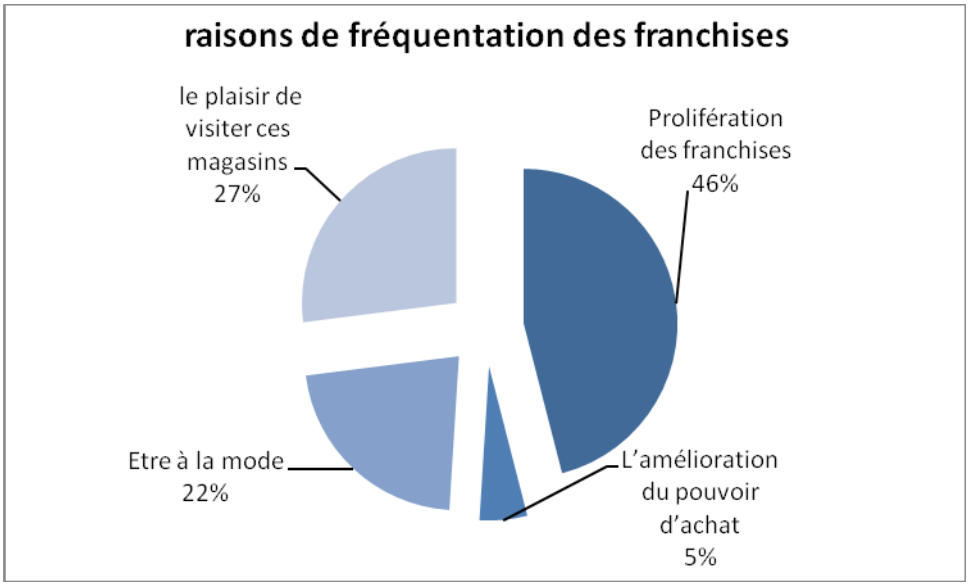
Il s'agira à ce stade de définir, d'une part, le niveau de fréquentation des franchises par notre cible ; d'autre part ce que cela représente aux yeux des consommateurs de fréquenter ces boutiques ;

[72] Voir annexes



A cet effet, 90% des répondants déclarent fréquenter les franchises. Cette proportion considérable trouve son explication dans l'essor remarquable qu'a connu la franchise au Maroc durant ces dernières années.

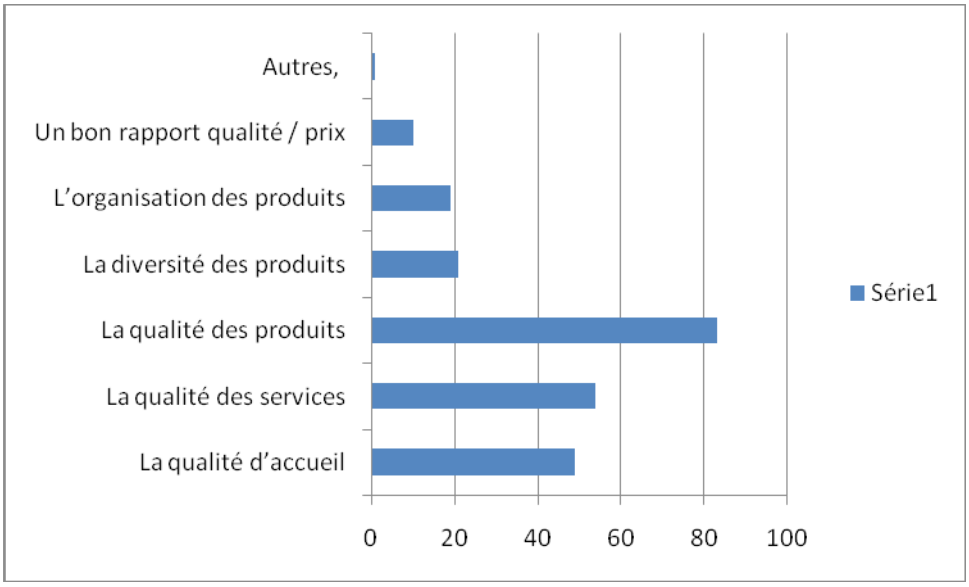
Par ailleurs, une large majorité de la cible (46%) pense que parmi les raisons qui poussent le consommateur à aller découvrir les franchises c'est la prolifération des franchises sur le territoire marocain. Quant à l'amélioration du pouvoir d'achat, elle ne présente que 5%.



Paragraphe 2 : motivations à la fréquentation des franchises

Ce thème a pour vocation de déceler les principales raisons qui poussent nos interviewés à s'approvisionner auprès des franchises dans le secteur de l'habillement.

Incitation à l'achat



Incontestablement, la principale motivation à s'approvisionner auprès d'une franchise de prêt-à-porter est « la qualité des produits ».
"On y trouve tous les styles et toutes les marques avec une qualité supérieure. Pour ce qui est des prix, la qualité n'a pas de prix", nous a affirmé l'une des interviewés.

Le critère de « la qualité d'accueil et des services » occupe lui aussi une raison de taille qui pousserait notre cible à faire de plus en plus leurs achats dans des franchises d'habillement.

Le rapport qualité/prix représente le plus faible pourcentage avec 10%.

Le consommateur marocain est devenu de plus en plus exigeant sur tous les niveaux que ça soit pour le prix, la présentation de produits ou encore la qualité d'accueil.

Paragraphe 3 : les freins à l'achat

A travers cette thématique, on a voulu savoir quels sont les freins qui démotivent les consommateurs marocains à aller vers les franchises.

Le prix trop élevé et le faible pouvoir d'achat du consommateur marocain demeurent les principaux critères qui ralentissent l'incitation à l'achat dans des magasins de franchises ;

Une consommatrice a déclaré que, « personnellement, je ne peux pas me permettre d'acheter des articles de luxe. J'attends en général le moment des soldes, mais parfois, je vais chez Zara, Mango ou Stradivarius pour y acheter certains articles -- juste des choses de base, je ne peux pas me permettre les accessoires, les prix sont révoltants."

Section 3 : analyse des résultats

De ce qui précède, on a pu constater que les exigences du consommateur accroissent de plus en plus, et le prix n'est plus le facteur le plus important, désormais, le service ou la qualité semble tout aussi important.

Paragraphe 1 : une qualité exemplaire

L'ère des vêtements de basse qualité est révolue. Le consommateur veut désormais avoir accès à des vêtements aux belles finitions à un prix abordable.

Paragraphe 2 : Un service irréprochable

Le consommateur du deuxième millénaire est pressé, il veut tout, tout de suite. La variable service a du être très vite intégrée pour ne pas voir le client partir vers les concurrents.

Le service passe aussi par le conseil, l'orientation dans les choix. Tout doit faciliter l'achat du consommateur.

Les échanges entre boutiques, la livraison à domicile sont des plus qui peuvent amener le client à préférer une telle marque.
Pour exemple, Mango possède un système de livraison perfectionné. Si une référence est indisponible dans un magasin, la boutique se fait livrer dans les 24 heures la pièce voulue. Un plus qui a largement permis à la marque de se développer : un vêtement Mango sera toujours disponible.

L'accueil possède aussi toute son importance. Une équipe souriante et heureuse de renseigner le client est évidemment très apprécié.

Paragraphe 3 : Le choix

Avec l'arrivée des chaînes étrangères, le consommateur marocain a pris goût à mélanger les styles, à trouver des vêtements pour chacun des moments de sa journée. De plus, il souhaite un réassortiment permanent afin de trouver toujours des choses différentes à chaque visite ; comme c'est le cas chez Zara.

Paragraphe 4 : De petites attentions

Par le biais de bons de réduction, cadeau, le client peut privilégier une marque plus qu'une autre.

Zara par exemple offre pour ses clients la carte zara qui est une carte prépayée qui permet d'acheter n'importe quel produit vendu chez Zara Franchise Maroc. C'est une carte de paiement non nominative acceptée dans tout le réseau de Zara Franchise Maroc, utilisable à volonté jusqu'à épuisement de son montant[73].

De petites attentions, telles que lui souhaiter son anniversaire sont des plus appréciées. Même s'il ne consomme plus chez cette marque, cet envoi lui permet de comprendre qu'il est toujours au centre des occupations de la marque.

Il se sent valorisé et veut l'être.

Conclusion chapitre 3 :

[73] www.Groupe aksal.com

Cette étude nous a permis de constater que les marocains ont changé leurs habitudes d'achat puisqu'on assiste à un transfert de consommation vers les franchises, constat qui peut être expliqué par plusieurs raisons, on cite parmi elles :

- Les facteurs socioéconomiques : femmes plus nombreuses sur le marché de travail, baisse de la natalité dégageant plus d'argent pour les ménages, l'accès aux médias.
- La multiplication des organes de crédit à la consommation.
- Apparition des franchises d'habillement marocaines qui sont adaptées au contexte local et destinées essentiellement à la classe moyenne.

Conclusion partie 2 :

Les études, qualitative (auprès des franchises) et quantitative (auprès des consommateurs) ont permis d'extraire des données importantes, qui ont permis à leur tour de répondre aux objectifs de notre étude et aux interrogations qui ont été source de cette recherche.

L'étude auprès des franchises a montré que, malgré la prédominance du marché traditionnel, la franchise dans le secteur de l'habillement connaît une forte croissance. Les responsables de ce domaine en sont bien conscients et commencent à diriger leurs efforts dans ce sens.

Egalement, l'étude qualitative a permis de comparer entre une enseigne marocaine et une autre étrangère pour en dégager des résultats qui ont permis d'expliquer l'essor remarquable de la franchise d'habillement.

Les points communs entre zara et Marwa peuvent être présenté comme suit:

- Satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante en proposant des produits de qualité supérieure accompagnée d'une meilleure qualité d'accueil et de services fournies.
- Diversification et organisation des produits
- Renouvellement rapide de la gamme de produits : la stratégie de Marwa est inspirée de celle de zara.

La franchise Zara a pu s'imposer sur le marché marocain grâce aux longues années d'expériences qu'a connu ce groupe dans le domaine de la distribution. Par contre Marwa reste une nouvelle franchise qui a fait ses preuves de réussite par le développement rapide de ses points de vente ce qui revient à une très bonne étude de marché avec un rapport qualité prix qui est bien respecté.

La franchise marocaine Marwa a la volonté d'étendre ses implantations au cœur des villes de moindre importance, elle vise la classe moyenne de la population contrairement à Zara qui s'intéresse beaucoup plus à la haute gamme.

De façon générale, les enseignes internationales ont un impact favorable et dynamisant pour les enseignes marocaines modernes qui commence à jouer le jeu de la mode, de la qualité, de la tendance, de la créativité et du merchandising. Cependant, les enseignes marocaines ont besoin de temps pour se développer et s'implanter. Les premières tentatives d'enseignes locales dans le secteur d'habillement sont toutes jeunes, elles ont à peine 3 ou 4 ans.
La deuxième étude, d'ordre quantitatif, a été centrée sur le consommateur marocain et sa relation avec la franchise.

Il est apparue lors des résultats que la plupart des consommateurs marocains sont au courant de l'existence d'une variété de franchises au Maroc ce qui leur a mené à changer leurs habitudes d'achat ; mais le problème qu'il est devenu de plus en plus exigeant sur tous les niveaux que ça soit pour le prix, la présentation de produits ou encore la qualité d'accueil.

Le problème c'est qu'on n'écoute pas assez le consommateur, on n a pas assez de recherche sur lui, on ne connaît pas les différents consommateurs qui existent aujourd'hui sur le marché marocain. Donc il faut rester toujours proche de lui puisqu'on oriente toujours la franchise vers la haute gamme ou alors parfois moyenne gamme et on oublie l'essentiel des consommateurs.

En guise de conclusion, on peut dire que si les franchises de l'habillement ont réalisé un fort succès au Maroc, c'est parce qu'il y a eu un transfert de consommation vers les franchises suite à une évolution des habitudes d'achat des consommateurs marocains.

Afin d'encourager les franchises d'habillement marocaines, il faut que les franchiseurs, franchisés et les responsables du secteur de l'habillement déploient leurs efforts dans l'offre de produits de qualité égales à celle des franchises étrangères.

Conclusion générale

Afin d'obtenir un avantage concurrentiel, les entreprises cherchent des réseaux, cette nécessite a été particulièrement mise en avant par Lhomme J.L[74] dans sa recherche sur l'intérêt de la franchise « l'intérêt stratégique de la franchise est de gagner la concurrence de vitesse. Cette fuite en avant crée un gap qu'il faut consolider grâce à des innovations constantes visant à distancer la concurrence et à dissuader les initiateurs de la branche. Il en résulte un verrouillage des marchés qui confère rapidement à la marque une position dominante ».

Nous avons tenté lors de ce mémoire d'étudier les principaux facteurs qui expliquent le développement des franchises d'habillement dans le paysage du commerce moderne marocain.

Nous avons essayé de cerner la problématique selon les différents angles qu'elle peut connaître. Nous avons ainsi procédé à deux études (quantitative et qualitative), qui ont pu nous ressortir l'intérêt des acteurs de la franchise à se développer dans le commerce organisé.

La revue de littérature que nous avons présenté dans la première partie de ce travail nous a ouvert sur les atouts considérables de ce type de commerce par rapport au commerce traditionnel et ce pour chacun des intervenants.

En effet, en se référant à la théorie de la rareté des ressources, la franchise est considérée comme une source de capital et d'expertise managériale pour accélérer la croissance, en contournant les limites des ressources initiales du franchiseur en capital et en management.

La théorie de l'agence permet également de profiler une justification au développement de la franchise, la relation entre le franchiseur et le franchisé soulevant les problématiques de la relation entre le principal et l'agent, à savoir la difficulté de contrôle, la divergence d'intérêt, l'opportunisme et le risque moral. La franchise est une solution intermédiaire aux méthodes soulevées pour le contrôle du comportement des agents, à savoir la mise en place d'un

[74] Lhomme Jean-Louis, Le franchising, Système de développement international, p.33, mémoire DESS Marketing, Paris. Cité in Nègre (1988).

système de contrôle et de systèmes de surveillance; et la réduction des coûts d'agence liés au contrôle en faisant supporter aux agents les conséquences patrimoniales de leurs actions, la valeur de leur patrimoine étant lié à l'effort fourni.

En voulant tester les explications théoriques dans le monde réel de la franchise d'habillement, nous nous sommes intéressées à deux principales franchises implantés au Maroc : Marwa et zara.

De façon générale, les enseignes internationales ont un impact favorable et dynamisant pour les enseignes marocaines modernes qui commence à jouer le jeu de la mode, de la qualité, de la tendance, de la créativité et du merchandising. Cependant, les enseignes marocaines ont besoin de temps pour se développer et s'implanter. Les premières tentatives d'enseignes locales dans le secteur d'habillement sont toutes jeunes, elles ont à peine 3 ou 4 ans.
La deuxième étude, d'ordre quantitatif, a été centrée sur le consommateur marocain et sa relation avec la franchise.

Il est apparue lors des résultats que la plupart des consommateurs marocains sont au courant de l'existence d'une variété de franchises au Maroc ce qui leur a mené à changer leurs habitudes d'achat ; mais le problème qu'il est devenu de plus en plus exigeant sur tous les niveaux que ça soit pour le prix, la présentation de produits ou encore la qualité d'accueil.

Il est important de souligner, que le savoir-faire, cœur de la relation, doit être ciblée d'emblée par le franchisé : il doit savoir sur quoi porte la compétence du franchiseur (sur les méthodes commerciales, sur la gestion, sur l'organisation du réseau, sur les techniques de fabrication, etc..), autrement dit, il doit savoir ce qui est en droit d'attendre de son franchiseur.

La franchise est aussi parfois synonyme de contraintes et de dangers. A fin avril 2006, 39 franchises ont disparu. Des marques comme Bata, Batam, Schlotzsky's, Subway, ou encore Layalits et Captiva ont mis fin à leur contrat. Ceci est du principalement à l'absence d'une bonne étude de marché.

Si on dépasse les entraves auxquels butent encore notre pays, et pour sauvegarder son image, il incombe au franchisage de développer ce qui fait sa force : son professionnalisme, sa méthode d'analyse et de conceptualisation des raisons d'une réussite et des exigences nécessaires à sa réitération.

En d'autres termes, cela se traduit par l'application au travail bien fait, avec le respect de l'expérience de ceux qui savent le faire, et l'imagination créatrice du perfectionnement. Les litiges auxquels le franchisage a pu donner lieu n'ont jamais que deux causes : ou la défaillance du savoir faire, ou une erreur de recrutement des franchisés.

Les vrais franchiseurs savent que le développement en franchise est exigeant et couteux. Ce n'est pas une affaire pour débutants. Les vrais franchisés savent que leur réussite ne s'est pas faite sans eux, et qu'aucune formule miraculeuse ne permet jamais à quiconque de garantir le succès.

Les résultats de notre étude ne peuvent être qualifiés d'extrapolables. Il s'agit d'un essai qui pourrait être poussé plus loin par des études adoptant une méthodologie plus fiable et comportant moins de limites.

Toutefois, la franchise reste encore une piste de recherche peu abordée par les chercheurs (Clegg, 1990). Les études ainsi que les chiffres publiés portant sur la franchise restent encore trés limités.

Bibliographie :

Ouvrages :

- Alix-Desfautaux C. (1998), « *le choix de la franchise* », Revue Française de Gestion, 118,59-65.

- Allam, D. & Le Gall, P. (1999), « *La nature de la relation franchiseur-franchisé. Evolution, perspectives et incidences stratégiques, économiques et juridiques.* » Rapport d'étude, Fédération Française de la Franchise, Paris.

- Allix-Desfautaux C. (1992), « *Franchise et théorie de l'agence : une approche monographique »* Cahier de recherche, n°34, IAE de Basse Normandie.

- Allouch, H. (2000) « *Vous avez dit franchise ?* » dans le Bulletin d'information périodique. - N. 94. - p. 23-29
- Bensoussan H. (2000) « *le droit de la franchise* »
- Baroncelli A., Manaresi A. (1998), « *Du succursalisme à la franchise : un choix de désinvestissement stratégique* », Finance Contrôle Stratégie, Volume 1, N° 2, p.33- 56.

- Benoun M., Hélliès-Hassid M.L. (1995) « *Distribution, acteurs et stratégie »,* Economica, 2ème éd., p.175.

- Bessis P., (1992) « *le contrat de franchisage* », collection droit des affaires.

- Brousseau.E (1993), « *L'économie des contrats : technologies de l'information et coordination interentreprises* » 1ère édition, Economie en liberté, puf.

- Carney M., Gedajlovic E. (1991) « *Vertical integration in franchise systems: agency theory and resource explanation* », Strategic Management Journal, vol. 12, n° 8, pp. 607 – 629.

➢ Castells M. (1998), « *La société en réseau : l'ère de l'information* », Editions Fayard.

➢ Cherkaoui, H (2006) « *La franchise commerciale et le droit marocain de la concurrence* » Revue marocaine de droit, d'économie et de gestion . - N. 52 - p. 139-149

➢ Coriat B. & Weinstein O., « *Les nouvelles théories de l'entreprise »,* Librairie générale française, Paris, 1995.

➢ Dayan A. (1972), « *Manuel de la distribution* », éditions d'organisation, paris, p.95.

➢ Delteil G. (2002), « *La franchise commerciale* », Collection Que sais-je?

➢ Dubost N., Gauzente C., Guilloux V., Kalika M., (2000) « *factors affecting choice criteria when joining a franchise network – Evidence from french franchisees* », Cahiers du CREPA, n° 61, université Paris- Dauphine.

➢ Durrieu F., Roussel P. (2002), « *L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchise : un concept pertinent pour les entreprises en réseau ?* », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°44, 2ème trimestre.

➢ El Aoufi N. (2000), « *L'entreprise côté usine. Les configurations sociales de l'entreprise marocaine* », Editions du GERRHE, Coll. « Enquêtes », Rabat.

➢ Gagnon J.H.(1984), « *Comment acheter une franchise : guide du futur franchisé* », Montréal, Les éditions d'Arc.

➢ Giannelloni J.L. et E. Vernette, (2001), « *Etudes de marché* », édition collection Gestion.

➢ Hawkins D., K.Coney et R. Best, 1980, « *Consumer Behavior* », Dallas, Texas : Business Publications INC.

➢ Ibn abdeljalil N. (1993), « *L'esprit d'entreprise et création d'entreprise, l'expérience marocaine et son devenir* », *in* Ponson. B et Schoan J.L (dir.), l'esprit d'entreprise : Aspects managériaux dans le monde francophone, Edit .John Libbey Eurotext, Paris.

➢ Ibn abdeljalil N. (1999), « *l'entreprise et son environnement*, » Edition consulting, 1ère édition.

➢ Jensen M.C., Meckling W.H., (1976) « *Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structures* », Journal of Financial Economics, 3, 305-360

➢ Julien P.A., Marchesnay .M, (1988), « *La petite entreprise, principes d'économie et de gestion* », édition vuibert.

➢ Kalika M. (1999), « *La décision d'achat d'une franchise : étude empirique du processus d'achat et de la satisfaction du franchisé* », Crepa - Université de Paris IX Dauphine, Fédération Française de la Franchise.

➢ Khan M. (2002), « *Franchise et partenariat : Développer ou intégrer un réseau d'enseignes en commerce associé »,*.Ed. Dunod.

➢ Lafontaine F., Raynaud E. (2000), « *Créance résiduelle et flux de rentes comme mécanismes incitatifs dans les contrats de franchise: compléments ou substituts?* », Revue d'Economie Industrielle, n° 92, 255-276.

➢ Langevin C. (2006), « *la franchise : un concept qui séduit* », conjoncture, n° 870, avril.

➢ Legrand G., Martini H. (2003), « *management des opérations de commerce international*, » 6ème édition, Dunod, paris.

➢ Leloup J.M. (2000), « *La franchise Droit et pratique »*, Délmas, 3ème édition.

➢ Leloup J.M. (2004), « *La franchise Droit et pratique »*, Délmas, 4ème édition.

➢ Messonnet O. (2003), « *Thème d'actualité d'économie de l'entreprise*, » Vuibert.

➢ Nardot C**.** (2004), « *La franchise un mode de développement international, qui allie performance économique et managériale* ». *Cahiers de recherches Creg.* www.creg.ac-versailles.fr, novembre 2004.

➢ Nguyen M.N., Cliquet G. (2003), «*La franchise, une méthode d'implantation, dans le commerce de détail : cas du Vietnam* » Revue (Electronique) Francophone de Gestion.

➢ Nègre C. (1988), « *La franchise aujourd'hui, réalité économique, pratique prospective »*, entreprise moderne d'édition, Paris.

➢ Nègre C. (2004), « *La franchise : Recherche et Applications »*, Vuibert, 2ème édition coll. Entreprendre.

➢ Oxenfeldt AR, Kelly AO (1968-69), « *Will Successful Franchise Systems ultimately Become Wholly-owned Chains ? »*, Journal of Retailing, 44, p. 69-83.

➢ Oxenfeldt A.R., Thomson D.D. (1968-1969) « *Franchising in perspective »* Journal of Retailing, 44, 3, 9

➢ Pache G., Paraponaris C. (1993*), « L'entreprise en réseau »*, PUF, Collection Que sais-je?

➢ Parsa H.G (1996), *« franchisor-franchisee relationships in quick-service restaurant system*s*»*, Cornell Hotel & restaurant Administation Quarterly , Vol. 37, N°3, pp 42-52.

➢ Petitjean J. (1996), « *Le rôle du contrôle dans le choix du développement par franchise* », Actes du XVIIe congrès de l'Association Française de Comptabilité, Valenciennes.

➢ Pénard T., Raynaud E., Saussier S. (2004a), « *Théories des contrats et réseaux de franchise* », Revue Française d'économie, n° 4, Vol XVIII.

➢ Pénard T., Raynaud E., Saussier S. (2004b), «*La mixité des réseaux de franchise : logique économique et influence sur la nature de la relation franchiseur-franchisé*», Centre ATOM, Université de Paris I.

➢ Perrien. J, E.J.Cheron, M.Zins, 1984, « *recherche en marketing : méthodes et décisions* », Gaetan Morin Editeur.

➢ Pettinato F. (2001), « *La franchise, les formes, les avantages, les inconvénients, le contrat et ses clauses »*, éditions Vecchi, paris.

➢ Porter M. (1986), « *l'avantage concurrentiel »*, InterEditions, Paris.

➢ Raimbourg P. (1997), « *Asymétrie de l'information, théorie de l'agence et gestion de l'entreprise* », in Encyclopédie de Gestion, Economica, 2ème éd, p.183.

➢ Sallenave J.P (1984), « *Direction générale et stratégie d'entreprise*, » éditions d'organisation.

➢ Saporta B. (1986), « *Stratégies pour la PME »*, Ed. Montchrestein.

➢ Serieyx .H (1996), « *Mettez du réseau dans vos pyramides, penser, organiser, vivre la structure en réseau »*, Village mondial, paris.

➢ Tahiri M. (1995), « *La franchise au service des jeunes entrepreneurs* », In l'événement magazine, mensuel d'information général, n° 3, p.19-20.

➢ Thiriez G., Pamier J-P. (2003), « *Guide pratique de la franchise »*, éditions d'organisation, 4ème édition, Paris.

➢ Torbey (K.), « *Les contrats de franchise et de management à l'épreuve du droit des sociétés* », LGDJ, 2002.

➢ Vigny J. (1994), « *La distribution, structures et pratiques* » Ed. Dalloz.

➢ Watson A., Stanworth J., Healeas S., Purdy D., Stanworth C. (2005) « *Retail Franchising : an intellectual capital perspective* » Journal of Retailing and Consumer Services, 12, pp 25-34.

Dossiers

➢ Rapports des séminaires organisés à l'occasion du salon international de la franchise et du commerce en réseau (2003 ; 2004 ; 2005 ; 2006 ; et mai 2007)

- Rapport d'étude menée par la direction du commerce intérieur (2007) « *la franchise au Maroc état des lieux et perspectives de développement* ».
- Le textile habillement au Maroc (2007), fiche de synthèse réalisé par Ubifrance et les missions économiques.
- La franchise au Maroc, revue interne d'information au ministère du commerce et de l'industrie;
- Guide 2006 de la franchise.
- Enquête annuelle sur la franchise en France : Résultats 2006 ; menée par le Groupe Banque Populaire et la Fédération française de la franchise.

Sites Internet consultés

Maroc :

http://www.fmf.ma/
www.groupeaksal.com
www.marwa.es
www.franchisekey.com/ma/
www.mcinet.gov.ma
www.observatoiredelafranchise.ma
www.ac-franchise.com
www.franchisemarocexpo.com
www.enseignesetmarques.com

Autres :

www.zara.com
www.franchise-fff.com
www.franchise-justice.com
www.toute-la-franchise.com
www.lindicateurdelafranchise.fr
www.franchisedirecte.fr
www.portaildelafranchise.net
www.franchise-net.fr
www.pme.gouv.fr
www.franchise-magazine.com
http://franchises.over-blog.com/
www.observatoiredelafranchise.fr
www.franchise-magazine.com/

Annexes :

Annexe 1 : Questionnaire d'enquête auprès des consommateurs
Annexe 2 : Guide d'entretien
Annexe 3 : Code de déontologie de la franchise Applicable au Maroc
Annexe 4 : La franchise et les autres formes d'association
Annexe 5 : Tableau des enseignes implantés au Maroc

Annexe 1 : Questionnaire d'enquête auprès des consommateurs :

La franchise au Maroc dans le secteur de l'habillement

Numéro du questionnaire
Lieu d'enquête :
Date d'enquête :

Bonjour, je suis étudiante en troisième cycle à la faculté Rabat-Agdal, je mène une étude dans le cadre de mon mémoire de fin d'études sur la franchise. Je souhaiterais vous poser des questions à ce sujet et je vous remercie d'avance de votre collaboration.

I. Identification :

- Age :
- Sexe :
- Profession
-

II. Usages et habitudes :

Connaissez vous qu'il existe des franchises au Maroc :

- oui
- non

Si non, stop interview

Vous fréquentez les magasins de franchise

- très souvent
- souvent
- rarement
- jamais

Quelles sont les raisons qui vous poussent à aller découvrir ces franchises ?

- Prolifération des franchises
- L'amélioration du pouvoir d'achat
- Etre à la mode
- le plaisir de visiter ces magasins

III. Incitation à l'achat :

IV.

Dans vos achats de produits de prêt-à-porter est ce que vous vous approvisionnez auprès des franchises ?

- oui
- non
-

Si oui, quelles sont les raisons qui peuvent vous inciter à acheter ?

- La qualité d'accueil
- La qualité des services
- La qualité des produits
- La diversité des produits
- L'organisation des produits
- Un bon rapport qualité / prix
- Autres, veuillez préciser

V. Freins à l'achat :

Qu'est ce qui vous freinerait le plus à s'approvisionner auprès d'une franchise :

- Le prix
- La qualité des produits
- Le regroupement des franchises dans un même endroit (centre ville)

Face à l'avenir de la franchise au Maroc, vous vous trouverez ?

- Très optimiste
- Optimiste
- Pessimiste
- Je ne sais pas

Merci encore pour vos réponses

Annexe 2 : guide d'entretien

Présentation de l'enseigne et raisons du choix :

1. Pouvez-vous me présenter en quelques phrases le concept de votre enseigne ?
2. Quel type de clientèle fréquente vos magasins ?
3. Quelles sont les différentes gammes de produits que vous offrez sur le marché ?
4. Pourquoi avez-vous décidé de vous développer en franchise ?
5. Quel est l'intérêt de devenir franchisé de Marwa ?

La relation franchiseur /franchisé :

1. Quel est le profil idéal du candidat franchisé ?
2. Lorsque vous rencontrez un candidat comment se passe l'entretien et quels sont les éléments déterminants dans la sélection ou non des candidats ?
3. Le candidat internet est-il indifférent du candidat qui vous contactiez auparavant ou du commerçant déjà installé ?
4. Si on parle de recherche d'emplacement, quelles sont les techniques pour trouver celui qui sera réellement en adéquation avec la marque ?
5. Comment s'organise la relation franchiseur/franchisé chez Marwa?
6. Existe t- il une formation initiale et /ou continue chez vous ? elle concerne quels domaines principalement ?
7. En quoi le réseau de franchise est un outil de développement financier et pour le franchisé, et pour le franchisé ?

Développement de l'enseigne :

1. Comment sont créés les modèles que vous distribuez ?
2. Comment votre enseigne a-t-elle évolué depuis son lancement ?
3. Où en êtes-vous du développement de votre enseigne ?
4. Est-ce que les acquis de la formation sont toujours contrôlés ?
5. Qu'en est- il du renouvellement du savoir faire chez Marwa ?

Perspectives d'avenir :

1. Quels sont vos objectifs de développement ? Quels moyens avez-vous pris pour atteindre ces objectifs ?
2. Quels conseils donnerez-vous aujourd'hui à un créateur d'entreprise ?
3. Comment percevez-vous l'avenir de Marwa au Maroc ? et notamment l'étranger ?

La franchise et le marché marocain :

1. Quelles sont les contraintes de votre marché et/ou métier ?
2. Quel est votre avis concernant l'industrie de textile marocaine ?
3. Le secteur d'habillement est le secteur qui se développe le plus en mode de franchise au Maroc et présente 29% de l'ensemble des réseaux, comment donc expliquer ce pourcentage ?
4. Quelle est votre spécificité par rapport aux autres enseignes de votre secteur ?
5. Quels sont les freins au développement de la franchise au Maroc ?
6. Comment tirer son épargne de jeu dans un marché inondé par les marques ?
7. Est-ce que la franchise représente-t-elle aujourd'hui une source réelle de création d'emplois ? si oui, comment votre enseigne participe-t-elle à cette création ?

La franchise et le consommateur marocain :

1. Que pensez-vous de la demande marocaine par rapport à la franchise et par rapport à l'habillement ?
2. Que pensez- vous du pouvoir d'achat du consommateur marocain ?

Annexe 3 : Code de déontologie de la franchise Applicable au Maroc

PREFACE

Ce code de déontologie de la franchise est rédigé et mis à jour par la Fédération Marocaine de la Franchise **(FMF).**

Ce code de déontologie se veut être un code des bons usages et de bonne conduite des utilisateurs de la franchise au Maroc.

I- ELEMENTS DE BASE ET DEFINITIONS

1 – QU'EST CE QUE LA FRANCHISE ?

La franchise est un système de commercialisation de produits et/ou de services et/ou de technologies, basé sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement distinctes et indépendantes, le franchiseur et ses franchisés, dans lequel le franchiseur accorde à ses franchisés le droit, et impose l'obligation d'exploiter une entreprise en conformité avec le concept du franchiseur. Le droit ainsi concédé autorise et oblige le franchisé, en échange d'une contribution financière directe ou indirecte, à utiliser l'enseigne et/ou la marque de produits et/ou de services, le savoir-faire, et autres droits de propriété intellectuelle, soutenu par l'apport continu d'assistance commerciale et/ou technique, dans le cadre et pour la durée d'un contrat de franchise écrit, conclu entre les parties à cet effet.

2 – RESPONSABILITE DU FRANCHISE :

Le franchisé est responsable des moyens humains et financiers qu'il engage et responsable, à l'égard des tiers, des actes accomplis dans le cadre de l'exploitation de la franchise. Il a une obligation de collaborer loyalement à la réussite du réseau auquel il a adhéré.

3 – LE CONCEPT :

Le concept est la conjonction originale de trois éléments :

- La propriété ou le droit d'usage de signes de ralliement de la clientèle : marque de fabrique de commerce ou de services, enseigne, raison sociale, nom commercial, signes et symboles, logos ;
- L'usage d'une expérience, d'un savoir-faire ;
- Une collection de produits, de services et/ou de technologies brevetées ou non, qu'il a conçus, mis au point, agréés ou acquis.

4 – LE SAVOIR FAIRE :

Le franchiseur garantit au franchisé la jouissance d'un tel savoir-faire qu'il entretient et développe.
Le franchiseur par une information et une formation adaptées le transmet au franchisé et en contrôle l'application et le respect.
Le franchiseur encourage la remontée d'information des franchisés afin d'améliorer le savoir-faire.

Dans les périodes pré contractuelle, contractuelle et post contractuelle, le franchiseur empêche toute utilisation et toute transmission de savoir-faire, en particulier à l'égard de réseaux concurrents, pouvant porter préjudice au réseau de franchise.

Le savoir-faire est un ensemble d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du franchiseur et testées par celui-ci. Il est secret, substantiel et identifié.

• **Secret,** le fait que le savoir-faire, dans son ensemble ou dans la configuration et l'assemblage précis de ses composants, ne soit pas généralement connu ou facilement accessible : cela n'est pas limité au sens étroit que chaque composant individuel du savoir-faire doive être totalement inconnu ou impossible à obtenir hors des relations avec le franchiseur.

• **Substantiel,** le fait que le savoir-faire doive inclure une information importante pour la vente de produits ou la prestation de services aux utilisateurs finaux et notamment pour la présentation des produits pour la vente, la transformation des produits en liaison avec les prestation de services, les relations avec la clientèle, et la gestion administrative et financière; le savoir-faire doit être utile pour le franchisé en étant susceptible, à la date de conclusion de l'accord, d'améliorer la position concurrentielle du franchisé, en particulier en améliorant ses résultats ou en l'aidant à entrer sur un nouveau marché.

• **Identifié,** le fait que le savoir-faire doive être décrit d'une façon suffisamment complète pour permettre de vérifier qu'il remplit les conditions de secret et de substantialité ; la description du savoir-faire peut être faite dans l'accord de franchise, dans un document séparé ou sous toute autre forme appropriée.

5 – LE RESEAU DE LA FRANCHISE

Le réseau de franchise est constitué du franchiseur et des franchisés.

Le réseau de franchise, par son organisation et son développement, contribue à améliorer la production et/ou la distribution des produits et/ou services ou à promouvoir les progrès technique et économique tout en réservant aux utilisateurs une partie "équitable du profit qui en résulte. Le franchiseur doit favoriser un dialogue permanent et structuré entre son organisation et les franchisés en favorisant des instances de concertation.

Le franchisé doit s'impliquer dans la vie du réseau et contribuer à l'intérêt général du réseau.

La marque du franchiseur, symbole de l'identité et de la réputation du réseau, constitue la garantie de la qualité du service rendu au consommateur.

Cette garantie est assurée par la transmission et le contrôle du respect d'un savoir-faire et la mise à disposition d'une gamme homogène de produits et/ou de services et/ou de technologies.

Le franchiseur s'assure que le franchisé, par une signalisation adéquate, fait connaître sa nature d'entrepreneur juridiquement indépendant.

5.1 Le franchiseur est l'initiateur d'un " Réseau de franchise " constitué du franchiseur et des franchisés et dont il a vocation à assurer la pérennité.

5.2 Le franchiseur devra au minima :

a). Avoir mis au point et exploité avec succès un concept pendant une période raisonnable et dans au moins une unité pilote avant le lancement du réseau, sauf pour cas de franchises avec réseau international. Il appartiendra au franchiseur de consacrer à la promotion de sa marque, à La recherche et l'innovation, les moyens humains et financiers permettant d'assurer le développement et la pérennité de son concept.

b). Etre titulaire des droits sur les signes de ralliement de la clientèle : enseigne, marques et autres signes distinctifs. Les droits sur les signes de ralliement doivent être d'une durée au moins égale à la durée du contrat.

c). Apporter à ses franchisés une formation initiale et leur apporter continuellement une assistance commerciale et/ou technique pendant toute la durée du contrat.

5.3 Le franchisé devra au minima :

a). Consacrer ses meilleurs efforts au développement du réseau de franchise et au maintien de son identité commune et de sa réputation. Le franchisé doit, quelles que soient les circonstances, agir loyalement à l'égard de tout franchisé du réseau ainsi qu'à l'égard du réseau lui-même. Le franchisé est responsable avec le franchiseur de la force du réseau.

b).Fournir au franchiseur les données opérationnelles vérifiables afin de faciliter la détermination des performances et les états financiers requis pour la direction d'une gestion efficace. Le franchisé autorisera le franchiseur et/ou ses délégués à avoir accès à ses locaux et à sa comptabilité à des heures raisonnables,

c). Ne pas divulguer à des tiers le savoir-faire fourni par le franchiseur ni pendant, ni après la fin du contrat. A cet égard, le contrat pourra prévoir une clause de non-concurrence en cours ou en fin de contrat dont la durée, la portée et l'objet sont déterminés pour tenir compte de l'intérêt du réseau.

5.4 Les deux parties devront respecter, de manière continue, les obligations suivantes :

a). Le franchiseur avertira le franchisé par écrit de toute infraction au contrat et lui accordera, si justifié, un détail raisonnable pour la réparer.

b). Résoudre leurs griefs et litiges avec loyauté et bonne volonté, par la communication et la négociation directes ou en recourant à l'arbitrage de la "FMF".

6 – L'IMAGE DE MARQUE :
Le franchiseur garantit au franchisé la jouissance de signes de ralliement de la clientèle mis à disposition. Il doit notamment lui garantir la validité de ses droits sur la ou les marques dont l'usage est conféré à quelque titre que ce soit, au franchisé.

Le franchiseur entretient et développe l'image de marque.

Le franchiseur veille au respect par le franchisé des prescriptions d'utilisation de la marque et des autres signes de ralliement mis contractuellement à sa disposition.

A l'issue du contrat, le franchiseur s'assurera de la non-utilisation des signes de ralliement de la clientèle par l'ancien franchisé.

En cas d'exclusivité de l'utilisation de la marque sur un territoire donné, le franchiseur en précise les modalités : objet, portée.

Le franchiseur s'assure par tout moyen que la collection de produits et/ou de services et/ou de technologies offerts au consommateur est bien conforme à l'image de marque et ce au moyen d'une clause d'achats exclusifs pour les systèmes qui le justifieraient et en particulier lorsque les produits portent la marque du franchiseur.

II – RECRUTEMENT, PUBLICITE ET DIVULGATION

1 - La publicité pour le recrutement de franchisés doit être dépourvue de toute ambiguïté et d'informations trompeuses.
2 - Tout document publicitaire faisant apparaître directement ou indirectement des résultats financiers prévisionnels du franchisé devra être objectif et véritable.
3 - Afin que le futur franchisé puisse s'engager en toute connaissance de cause, le franchiseur lui fournira une copie du présent code de déontologie ainsi qu'une information complète et écrite concernant les clauses du contrat de franchise – ceci dans un délai raisonnable avant la signature du contrat-.
4 - Lorsque le franchiseur propose la signature d'un contrat de réservation, celui-ci respecte les principes suivants :
a). Avant la signature de tout contrat de réservation, le futur franchisé doit se voir remettre les informations écrites quant au contenu de ce contrat ainsi qu'aux dépenses qui en découleront pour le candidat,
b). Si le contrat de franchise est signé, les débours seront remboursés par le franchiseur ou à valoir sur le droit d'entrée s'il y a lieu,
c). La durée du contrat de réservation doit être précisée,
d). Une clause des modalités de retrait doit être prévue,
e). Le franchiseur peut imposer une clause de non-concurrence et de confidentialité afin d'empêcher le détournement du savoir-faire transmis pendant la durée du contrat de réservation.

III – SELECTIONS DES FRANCHISES

Le franchiseur sélectionne et n'accepte que les franchisés qui, d'après une enquête raisonnable, auraient les compétences requises (formation, qualités personnelles, capacités financières) pour l'exploitation de l'entreprise franchisée.
Le futur franchisé se doit d'être loyal quant aux informations qu'il fournit au franchiseur sur son expérience, ses capacités financières, sa formation, en vue d'être sélectionné.

IV – LE CONTRAT DE FRANCHISE

1 - Le contrat de franchise doit être en conformité avec le droit national et le code de déontologie.

Le contrat reflète les intérêts des membres du réseau de franchise, en protégeant les droits de propriété industrielle ou intellectuelle du franchiseur et en maintenant l'identité commune et la réputation du réseau de franchise.

Tout contrat et toute convention contractuelle gérant les relations franchiseur-franchisé est rédigé ou traduit par un traducteur assermenté dans l'une des langues suivantes : français, arabe, anglais ou espagnol. Des copies du contrat signé seront immédiatement remises au franchisé.

2 - Le contrat de franchise définit sans ambiguïté les obligations et les responsabilités respectives des parties ainsi que toutes autres clauses matérielles de la collaboration.

3 - Les points essentiels minima du contrat sont les suivants :

- Les droits du franchiseur,
- Les droits du franchisé,
- Les biens et/ou services fournis au franchisé,
- Les obligations du franchiseur,
- Les obligations du franchisé,
- Les conditions financières pour le franchisé,
- La durée du contrat, lorsqu'elle n'est pas perpétuelle, est fixée de façon à permettre au franchisé l'amortissement des investissements spécifiques à la franchise,
- Les conditions de renouvellement , s'il y a lieu, du contrat : dans ce cas, le franchiseur informe le franchisé avec un préavis suffisant de son intention de ne pas renouveler l'ancien contrat arrivé à son terme ou de ne pas signer un nouveau contrat,
- Les conditions dans lesquelles pourront s'opérer la cession ou le transfert des droits découlant du contrat et les conditions de préemption du franchiseur,
- Les conditions d'utilisation par le franchisé des signes de ralliement de la clientèle appartenant au franchiseur : enseigne, marque, marque de service, logo et tous signes distinctifs, le droit du franchiseur de faire évoluer son concept de franchise,
- Les clauses prévoyant la récupération par le franchiseur de tout élément corporel ou incorporel lui appartenant en cas de cessation du contrat avant l'échéance prévue. Le franchiseur, ayant indiqué dans le contrat les conditions de reprise et/ou d'utilisation des matériels spécifiques à la franchise, ne recherche pas, par ces conditions, à pénaliser l'ancien franchisé, mais à protéger l'identité et la réputation du réseau de franchise,

- Les clauses de réalisation du contrat.

V – LES RELATIONS CONTRACTUELLES

Le franchiseur et les franchisés savent qu'ils collaborent dans un système où leurs intérêts sont liés, tant à court qu'à terme plus long.

La souplesse du système et le sens des responsabilités de chacun ont fait le succès de la franchise.

Les relations entre les partenaires doivent donc permettre de suivre les évolutions nécessaires à améliorer le fonctionnement du réseau de franchise et la satisfaction du consommateur.

Le franchiseur établit le contrat écrit qui énonce de façon complète et précise les droits, obligations et responsabilités des parties.

Le contrat doit traduire la stratégie du réseau de franchise. Il comporte l'indication des moyens nécessaires pour atteindre la réalisation du concept de franchise.

Le contrat n'impose pas aux parties intéressées de restrictions qui ne soient pas nécessaires pour atteindre les objectifs. L'équilibre du contrat est apprécié d'une façon globale en fonction de l'intérêt du réseau de franchise. Le cadre contractuel permet l'expression d'un dialogue permanent et favorise les solutions de conciliation.

En qualité de responsable de l'identité et de la réputation du réseau, le franchiseur s'efforce, en proportion de ses moyens et des buts recherchés, de :

1- Définir des normes de qualité et veiller ou faire veiller à leur respect par les franchisés vis-à-vis du consommateur.
2- Maintenir le franchisé informé de l'existence de sa responsabilité, spécifique à la franchise, à l'égard du consommateur, en qualité de commerçant indépendant.
3- Dans les cas où l'activité du réseau de franchise nécessite un paiement d'avance total ou partiel par le consommateur, d'attirer l'attention du franchisé sur la nécessité de garantir le consommateur, soit par sa solvabilité propre, soit par une assurance, une garantie bancaire ou tout autre moyen.

Annexe 4 : La franchise et les autres formes d'association

Forme de Commerce	• Avantages du Commerçant	• Limitations du Commerçant
Franchise	• Transmission du savoir faire • Assistance technique • Protection par la Loi Doubin	• Obligations et exclusivité d'achats. • Paiement de frais financiers (droits d'entrée, royalties) • Formule stricte et directive.
Coopérative	• Transmission du savoir faire • Assistance technique • Souplesse en obligation et exclusivités d'achats • Protection par la loi Doubin en cas d'exclusivité	• Paiement de frais financiers • Pas de protection par la loi Doubin en cas de souplesse en exclusivité d'achats. • Formule stricte et directive en cas d'exclusivité d'achats.
Concession	• Pas de paiement de frais financiers • Assistance technique • Protection par la loi Doubin	• Pas de transmission de savoir faire • Obligations et exclusivités d'achats
Partenariat	• Souplesse dans la formule • Pas d'obligations ni exclusivités d'achats • Pas de paiement de frais financiers	• Pas de transmission de savoir faire • Pas d'assistance technique continue, limitée au lancement du magasin. • Ambiguïté sur l'application de la loi Doubin
Commission Affiliation	• Le commerçant ne paie pas le stock • Assistance et suivi	• Pas de transmission du savoir faire • Le commerçant ne choisit pas ses

		collections • Paiement de frais financiers • Obligation et exclusivité d'achat
succursale	• Aucun paiement de frais financiers • Le commerçant ne paie pas le stock	• Obligations et exclusivité d'achats • Gestion limitée aux instructions de l'employeur.
Chaîne volontaire	• Aucun paiement de frais financiers • Pas de paiement du stock	• Pas de transfert de savoir faire • Manque d'autonomie du commerçant
Licence de marque	• Large souplesse du contrat • Pas de paiement de frais financiers.	• Aucun transfert de savoir faire. • Obligations et exclusivités d'achats
Agents commerciaux	• Assistance technique • Pas de paiement de frais financiers. • Pas de paiement du stock • Large souplesse en matière de gestion commerciale	• Pas de transfert de savoir faire • Risque de l'activité supportée par le commerçant
Distribution sélective	• Pas d'exclusivité d'achat • Pas de paiement de frais financiers	• Pas de transfert de savoir faire • Assistance technique réduite. • Retrait d'agrément a tout moment

Source : enseignes et marques ; consultants en franchise

Annexe 4 : tableau récapitulatif des enseignes

Secteurs d'activité	*Enseignes*
Accessoires de mode	Bigdil, Captiva, Lollipops.
Accessoires maison équipement et décoration	Ka International, Kshop, la maison du lin et du coton, Layalits Deco, Ligne Roset, Orientalis.
Agence de voyage	American Express Travel
Agence immobilière	4% immobilier,Century 21, Guy hoquet.
Agence Matrimoniale	Unicis
Annuaire Professionnel	Kompass
Ameublement	Arthur Bonnet, Ar-Tre Cucina, Cilek, Cuisines Plus, Decora, Hilary, Kaoba, Kitea, Layalits, Maison De Famille, Mobalpa, Mobilia, Richbond, Roche Bobois, Yadecco.
Art de table	Geneviève Lethu, Guy degrenne, Maïda.
Article de cadeaux	Davis, Emilio robba, Floralement vôtre, Yatout, Sia.
Bijouterie	Agatha, Boucheron, Bvlgari, Cartier, Chaumet, Chopard, Tiffany & Co.
Boissons	Coca cola, Orangina
Bricolage	Mr bricolage, Weldom
Café	Bert's, Café XO, Espresso Segafredo Zanetti, Lavazza espresso, Malango Café, Oasis café, Top Class Tendance.
Centre de mise en forme	Beauty Success, Effea, Kohana, Lady Fitness , Moving, Physiomins, Vit'halles.
Chaussures	Bee-Fly, Benson Shoes, Betty Flowers, Cat Footwear, Eden Shoes, Geox, Jb Martin, Joël Junior, Jonak, Minelli, Pom d'Api, San Marina, Shoe Bizz, Texto.
Chaussures et vêtements de sport	Kappa, Planet Sport, Puma Store, Tommy Hilfiger.
Confiserie	Belga, Chocodiva, Dragees D'or, Jeff De Bruges, Leonidas, Millesime, Pralinor, Valentino
Consommables et matériel d'impression	Ecolider
Cosmétique & Coiffure	Camille Albane, Claude Maxime, Coiffure du Monde, Essensuals, Franck Provost, Jaques Dessange, Jean Claude Beguine, Lucie Saint-Clair, Fruits Et Passion, Himalaya Herbals, L'occitane, Lush, Passion Beaute, Yves Rocher, Style De Parfum, Marionnaud

Source ministére de l'industrie et du commerce

Tables des matières

Introduction générale…….……..…….…….…….……..3

Partie 1 : la franchise au Maroc, une formule adaptée aux nouvelles exigences du commerce ……....…….……8

Introduction ……...…….……...9

Chapitre 1 : Présentation du système de la franchise …….……...10

Introduction …….…….……...……..10

Section 1 : qu'est ce que la franchise ?.....10

Paragraphe 1 : Essai de définition de la franchise…….……....….10
Paragraphe 2 : Les acteurs du système de franchise…….....……13
Paragraphe 3 : Les éléments fondamentaux de la franchise ……..…….....…...19
Paragraphe 4 : Typologie de la franchise ……..……..23

Section 2 : les explications théoriques de la franchise ……31

Paragraphe 1 : Le choix de la franchise……..……..31
Paragraphe 2 : Les coûts de la franchise ……..……...33

Conclusion chapitre 1 …….…..39

Chapitre 2 : l'état actuel de la franchise au Maroc……...……..40

Introduction ……...……40

Section 1 : le développement de la franchise au Maroc…….. ……...…40

Paragraphe 1 : l'évolution de la franchise au Maroc ……40
Paragraphe 2 : la franchise au Maroc, état des lieux……..42

Section 2 : La franchise, Quel intérêt pour le Maroc ?.....46

Paragraphe 1 : Les atouts du Maroc……..…….....…46
Paragraphe 2 : les raisons du recours à la franchise …….……...47
Paragraphe 3 : Les problèmes actuels de la franchise au Maroc……...……..……49

Section 3 : le cadre institutionnel de la franchise au Maroc……...51

Paragraphe 1 : le financement de la franchise ……...…51
Paragraphe 2 : L'environnement juridique ……..…...…….53
Paragraphe 3 : les structures représentatives de la franchise au Maroc……. ...……56

Conclusion chapitre 2 ……57

Conclusion partie 1 ……...……58

Partie 2 : la franchise au Maroc, cas du secteur de l'habillement…….59

Introduction partie 2 ……..……...…60

Chapitre 1 : méthodologie de recherche……..…..61

Introduction ……...……61

Section 1 : étude auprès des franchises ……...61

Paragraphe 1 : technique et cible de l'étude ……..……61
Paragraphe 2 : organisation du terrain ……...….61
Paragraphe 3 : la mise en œuvre de l'étude ……62

Section 2 : étude auprès des consommateurs ……..63

Paragraphe 1 : Contenu du questionnaire……63
Paragraphe 2 : Plan de l'échantillonnage……64
Paragraphe 3 : La collecte de l'information ……...…….65
Paragraphe 4 : l'analyse des résultats ……..……65

Chapitre 2: le secteur de l'habillement, un secteur clé pour l'économie du pay…….66

Introduction ……...……66

Section 1 : l'état actuel du marché de l'habillement au Maroc ……...…….……66

Paragraphe 1 : le secteur du textile habillement au Maroc…….....66
Paragraphe 2 : le succès de la franchise dans le secteur d'habillement au Maroc……67

Section 2 : « Marwa », une mode citadine d'origine marocaine……72

Paragraphe 1 : présentation ……...……..…..72
Paragraphe 2 : la vie du réseau de franchise……..……...……74
Paragraphe 3 : les raisons de succès de Marwa…….……78

Section 3 : la franchise internationale, cas de Zara……..……..79

Paragraphe 1 : présentation générale ……..……79
Paragraphe 2 : Les clés de succès de la franchise « Zara »……..……..81
Paragraphe 3 : La franchise Zara au Maroc……81

Conclusion chapitre 2 ……84

Chapitre 3 : l'avis du consommateur marocain……..……85

Introduction chapitre 3 ……..…….…….85

Section 1 : observation des résultats…….……..…….85

Paragraphe 1: fréquentation des franchises…….……**85**
Paragraphe 2 : motivations à la fréquentation des franchises……...…**86**
Paragraphe 3 : les freins à l'achat…….....…...**87**

Section 2 : analyse des résultats …….....88

Paragraphe 1 : une qualité exemplaire……..……**88**
Paragraphe 2 : Un service irréprochable……...……...**89**
Paragraphe 3 : Le choix…….....**89**
Paragraphe 4 : De petites attentions……...……...**89**

Conclusion chapitre 2 ……...……89

Conclusion partie 2 …….....90

Conclusion générale ……...…….……...92

Bibliographie..……...…..……**95**

Annexes ……...100